

EDWARD DE BONO este considerat astăzi autoritatea numărul unu în lume în domeniul gândirii creative și al predării gândirii ca abilitate dobândită.

Originar din Malta, Dr. Edward de Bono a studiat la St. Edward's College, apoi a obținut o diplomă în medicină de la Royal University of Malta. A primit o bursă Rhodes la Oxford, unde a obținut titlul de MA în psihologie și fiziologie, și un D. Phil în medicină, după care și-a luat doctoratul la Universitatea Cambridge. Deține de asemenea titlul de D. Des (Doctor in Design) de la Royal Melbourne Institute of Technology și titlul de LL. D. (Doctor în Drept) de la Dundee. A predat la universitățile Oxford, Londra, Cambridge și Harvard. În prezent, ține cursuri la University of Malta, University of Pretoria, Dublin City University și University of Central England. În mai 2005 a fost numit Da Vinci Professor of Thinking la New University of Advancing Technology în Phoenix, Arizona.

Este autorul a 70 de cărți, traduse în 40 de limbi și a susținut conferințe în peste 58 de țări din întreaga lume. Conceptele și metodele sale au devenit parte obligatorie a programelor școlare din numeroase țări, printre care: Australia, Argentina, Canada, China, Danemarca, Emiratele Arabe Unite, India, Irlanda, Italia, Malaysia, Malta, Marea Britanie, Norvegia, Noua Zeelandă, Portugalia, Spania, Statele Baltice, Suedia, Singapore, S.U.A., Rusia și Venezuela. Programele sale de instruire au fost preluate de companii și instituții din întreaga lume, printre care: AT&T, Boeing, Bosch, British Airways, Coca-Cola, Du Pont, Ericsson, Ford, GM, IBM, Mondadori, Nestle, Nokia, NTT, Sanofi, Rolex etc.

A fost președintele Council of Young Enterprise Europe, organizație ce numără peste 1 500 000 de membri din Europa, Israel și Rusia, tineri ce pornesc activitatea antreprenorială încă de pe băncile școlii. În anul 2005, Asociația Firmelor de Consultanță în Management i-a decernat Carl Sloane Award, pentru contribuția sa la gândirea în afaceri, iar Asian Brand Foundation l-a desemnat drept „Personalitatea Anului pentru zona Asia-Pacific”.

Dr. De Bono a inventat conceptul de *gândire laterală*, recunoscut oficial ca făcând parte din limbajul uzual prin includerea în Dicționarul Oxford, și a pus bazele formale ale tehnicilor de gândire creativă deliberată.

Dintre cărțile sale, Curtea Veche Publishing a mai publicat *Gândirea laterală* (2003), *Cum să avem o gândire armonioasă* (2008) și *Șase medalii ale valorilor* (2008).

EDWARD DE BONO

Șase pălării gânditoare

Metodă de gândire rapidă

Ediția a III-a

Traducere de
ADRIANA CIORBARU

*Curtea
veche*

BUCUREȘTI, 2008



Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BONO, EDWARD DE

Șase pălării gânditoare: metodă de gândire rapidă / Edward de Bono; trad.: Adriana Ciorbaru. – Ed. a 3-a. - București: Curtea Veche Publishing, 2008
ISBN 978-973-669-676-3

I. Ciorbaru, Adriana (trad.)

159.923.2

Coperta: GRIFFON AND SWANS
www.griffon.ro

Ilustrația copertei: Caricatură din revistă interbelică de avangardă

EDWARD DE BONO
SIX THINKING HATS®

Copyright © The McQuaig Group Inc., 1985, 1999
All rights reserved.

© Curtea Veche Publishing, 2005, 2008
pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-973-669-676-3

Prefață

Metoda celor șase pălării ar putea fi cea mai importantă schimbare petrecută în gândirea umană din ultimele 23 de secole.

Poate că pare o pretenție exagerată, dar dovezile au început să se arate. Când această carte a fost publicată pentru prima dată, acum 14 ani, afirmația de mai sus ar fi fost absurdă. Dar, de-a lungul anilor, s-au adunat tot mai multe dovezi în sprijinul ei.

O corporație importantă (ABB) petrecea 30 de zile cu discuțiile în cadrul echipei de proiectare multinaționale. Folosind gândirea în paralel a metodei celor Șase Pălării, discuțiile durează acum numai două zile. Un cercetător de la laboratoarele IBM mi-a spus că această metodă a redus la un sfert timpul ședințelor. Statoil din Norvegia avea o problemă cu un echipament de foraj, care costa 100 000 de dolari pe zi. Un instructor calificat, Jens Arup, i-a familiarizat cu metoda celor șase pălării și în 12 minute problema a fost rezolvată — pierderea de 100 000 de dolari pe zi fiind redusă la zero. Au existat două cazuri similare în justiție: într-unul dintre procese, juriul a deliberat timp de trei ore pentru a ajunge la o decizie. În cel de-al doilea, un jurat a prezentat metoda celor Șase Pălării. Decizia a fost luată în 15 minute. Într-un experiment simplu, la care au participat 300 de funcționari publici experimentați, introducerea metodei celor șase pălării a mărit productivitatea cu 493%.

Exemplele de mai sus indică șanse uriașe. Suntem, în general, foarte mulțumiți cu o creștere a productivității de 5 sau 10%. Acum putem înregistra 500% sau chiar mai mult. Se întâmplă ceva.

Utilă peste tot în lume

Vă pot informa că metoda celor șase pălării gânditoare este folosită astăzi în toată lumea. Când am proiectat concep-tul, nu mă gândeam că se va răspândi atât de rapid. Metoda este simplă și eficientă — ceea ce explică popularitatea ei.

Anul trecut, am primit două scrisori în aceeași zi. Una dintre ele era de la șeful departamentului de cercetare al fir-meii germane Siemens. Siemens este, de departe, cea mai mare corporație europeană, având aproape 400 000 de an-gajați și o cifră de afaceri de peste 60 de miliarde de dolari. În firmă există 37 de instructori, angajați permanent, care predau metodele mele, și fiecare departament are o „unita-te pentru inovații”, bazată pe aceleași metode. În scrisoarea sa, șeful cercetării îmi povestea cum utilizase cu succes me-toda celor șase pălării într-o reuniune a specialiștilor. A doua scrisoare era de la Simon Batchelor, care fusese într-o misiu-ne umanitară în Cambodgia pentru a-i ajuta pe khmeri să-și construiască puțuri de apă. I se păruse dificil să îi implice pe localnici în acest proiect. Avea cu el cartea mea *Teach Your Child How to Think (Învățați-vă copiii să gândească)* și, folo-sindu-se de ea, i-a învățat pe săteni metoda celor șase pălă-rii. Aceștia au devenit atât de entuziaști, încât i-au spus că o învăța să gândească este mai important decât să sape în căutarea apei.

Câteva zile mai târziu mă aflu în Wellington, Noua Ze-elandă, și directorul Școlii Wellesley (una dintre cele mai bune din acea țară) mi-a spus că predă metoda copiilor în vârstă

Șase pălării gânditoare

de 5 ani (peste câteva luni, directorul Colegiului Clayfield din Brisbane mi-a spus că în școala lor li se predă și copiilor de 4 ani). La o săptămână după vizita mea în Noua Zeelandă, am vorbit la o conferință importantă, pe teme de marketing, organizată de Microsoft în Seattle, și le-am prezentat partici-panților gândirea în paralel a metodei celor Șase Pălării. Me-toda a fost utilizată de NASA, IBM, DuPont, NTT (Japonia), Shell, BP, Statoil (Norvegia), Marzotto (Italia) și Federal Ex-press, printre multe alte firme. Aceasta demonstrează adap-tabilitatea remarcabilă a metodei celor Șase Pălării: poate fi predată cu egal succes atât celor mai realizați oameni de afa-ceri, cât și copiilor preșcolari.

Metoda celor șase pălării

Gândirea reprezintă resursa supremă a omenirii. Și totuși, nu putem fi niciodată mulțumiți de cea mai importantă aptitu-dine a noastră. Oricât de buni am deveni, trebuie să ne dorim neîncetat să fim și mai buni. De obicei, singurii oameni foar-te mulțumiți de capacitatea lor de gândire sunt acei gâнди-tori slabi care cred că scopul gândirii este să dovedești că ai dreptate — spre propria-ți satisfacție. Dacă avem o viziune limitată asupra potențelor gândirii, e posibil să ne umflăm în pene că am ajuns la excelență, dar numai atât.

În gândire, principala dificultate este confuzia. Încercăm să facem prea multe deodată. Suntem copleșiți de emoții, in-formații, logică, speranță și creativitate. Este ca și cum ai încerca să jonglezi cu prea multe mingi.

Ceea ce avansează eu în această carte este un concept foarte simplu, care permite gânditorului să facă lucrurile pe rând. Astfel, el devine capabil să separe emoția de logică, creativitatea de informație, și așa mai departe. Este conceptul celor Șase Pălării. Punerea pe cap a unei pălării definește

un anumit tip de gândire, ale cărui natură și contribuție le descriu în carte.

Cele șase pălării cu gânduri ne permit să ne dirijăm gândirea, așa cum un dirijor își conduce orchestra. Putem apela la genul de gândire de care avem nevoie. În mod similar, este foarte util ca într-o ședință să îi faci pe oameni să iasă din rutină și să gândească într-un mod diferit asupra subiectului propus.

Metoda celor șase pălării de gândire este foarte lesnicioasă — și în asta constă principala valoare a conceptului.

O observație specială referitoare la pălăria neagră

Fac această observație specială deoarece unii oameni au interpretat greșit pălăria neagră, privind-o ca și cum ar avea un efect negativ. Dimpotrivă, pălăria neagră este cea mai valoroasă dintre toate și, cu siguranță, cea mai utilizată. Folosirea pălăriei negre înseamnă prudență. Ea indică dificultățile, pericolele și problemele potențiale. Cu ajutorul pălăriei negre eviți primejdiile în ceea ce te privește pe tine, pe alții sau pe întreaga comunitate. Sub pălăria neagră se pun în evidență pericolele.

Gândirea occidentală se bazează în general pe „pălăria neagră”, punând accent pe gândirea critică și pe prudență. Aceasta previne greșelile, excesele și absurditățile.

Observații la noua ediție

Există astăzi o experiență imensă în folosirea metodei celor șase pălării. Nu la fel se prezenta situația atunci când cartea a fost publicată pentru prima dată. Metoda poate fi, așadar, introdusă cu toată încrederea. A trecut de stadiul de

experiment. Acum este vorba despre însușirea unei metode puternice de gândire, care și-a dovedit eficiența în cei 14 ani cât a fost utilizată în toate culturile, de oameni de toate vârstele și la toate nivelurile de competență.

Lumea ezită uneori când aude de pălării și de culori, pentru că subiectul nu pare destul de serios sau de complicat (unora le place grozav complexitatea). În practică, simplitatea nu a constituit niciodată o problemă. Oamenii își dau seama că au nevoie de pălării și de culori pentru a face asocieri mentale simple. Pălăriile și culorile sunt mult mai ușor de reținut decât termenii psihologici.

Această ediție revăzută și adăugită folosește experiența dobândită în lucrul cu metoda celor Șase Pălării. De-a lungul anilor, s-a văzut că metoda este în același timp puternică și ușor de folosit. Eficiența ei este mai mare decât mi-am imaginat vreodată. Este o alternativă la sistemul argumentativ, care nu a fost niciodată constructiv ori creativ. Prin metoda celor Șase Pălării, accentul se pune mai mult pe „ce poate fi” decât pe „ce este” — nu pe cine are dreptate și cine nu.

INTRODUCERE

O antilopă care paște în Africa aude în iarbă un sunet. Imediat se activează toate conexiunile neuronale legate de pericol, astfel încât leul este recunoscut de cum se ivește din tufișuri, iar antilopa poate să scape. Acest fel de sensibilizare este un element esențial al funcționării creierului și contribuie mult la eficiența lui.

Nu poți fi sensibilizat în mai multe direcții în același timp, așa cum nu ar fi posibil să creezi un club de golf care să fie și cel mai bun club auto și, totodată, și cel mai bun club de aruncare a greutății. De aceea este esențială metoda celor Șase Pălării. Ea permite creierului să-și folosească la maximum potențialul, în momente diferite. Este pur și simplu imposibil să ai o sensibilitate maximă în mai multe direcții în același timp.

Argumentație sau gândire în paralel?

Baza modului de gândire occidental a fost pusă cu 23 de veacuri în urmă în Grecia, de „Grupul celor Trei“, iar esența ei este argumentul.

Socrate a pus mare accent pe dialectică și argumentație. În 80% din dialogurile în care a fost implicat (așa cum au fost transcrise de Platon), nu există nici un rezultat constructiv. Socrate găsea că rolul lui constă în a arăta ce este „greșit“. Voia să clarifice utilizarea corectă a conceptelor de felul dreptății sau iubirii, scoțând în evidență folosirea lor incorrectă. Platon credea că adevărul „suprem“ era ascuns în

spatele aparențelor. Analogia lui celebră se referă la un om ținut în lanțuri într-o peșteră, astfel încât să poată vedea numai peretele din fundal. La intrarea în peșteră arde un foc. Când intră cineva în peșteră, i se proiectează umbra pe perețele din fundal și asta e tot ce poate vedea prizonierul. Platon a folosit această analogie pentru a ne atrage atenția că, în drumul nostru prin viață, vedem numai „umbrele” adevărului.

Aristotel a sistematizat logica incluziunii/excluziunii. Ne formăm, din experiențele trecute, „sertare”, definiții, categorii sau principii. Când ne lovim de un lucru, judecăm în ce sertar intră. El poate fi în sertar sau în afara lui. Nu poate fi jumătate înăuntru și jumătate afară — și nici în altă parte.

Drept rezultat, gândirea occidentală se preocupă de „ceea ce este” și care se determină prin analiză, judecată și argumentație.

Este un sistem bun și util. Dar există un cu totul alt aspect al gândirii, care se preocupă de „ceea ce poate fi”, implicând gândire constructivă, gândire creatoare și „conceperea pasului înainte”.

În 1998, am fost invitat să țin un discurs în deschiderea Adunării Constituționale Australiene ce avea să trateze viitorul federației. Le-am spus următoarea poveste:

A fost odată un om care și-a vopsit mașina jumătate în alb și jumătate în negru. Prietenii l-au întrebat de ce a făcut un lucru atât de ciudat. El a răspuns: „Pentru distracție; de câte ori o să am un accident, martorii se vor contrazice.”

La sfârșitul reuniunii, președintele, Sir Anthony Mason, mi-a spus că avea de gând să se folosească de povestea mea, pentru că se întâmplă atât de des ca într-o discuție în contradictoriu ambele persoane să aibă dreptate, dar să se refere la diferite aspecte ale situației.

În multe culturi ale lumii, probabil chiar în majoritatea lor, discuțiile în contradictoriu sunt considerate agresive, personale și neconstructive. Acesta este motivul pentru care atâtea culturi adoptă cu ușurință gândirea în paralel a metodei celor Șase Pălării.

O lume în schimbare

Un sistem de gândire bazat pe argumentație este excelent în măsura în care roata din stânga față a unei mașini este excelentă. Nu e nimic în neregulă cu ea. Doar că numai atât nu e suficient.

Un doctor tratează un copil cu o erupție pe piele. Doctorul se gândește imediat la câteva „sertare” posibile. Să fie o arsură de soare? Alergie alimentară? Pojar? Examinează semnele și simptomele și face o evaluare. Dacă doctorul consideră că starea se potrivește în sertarul „pojar”, găsește tratamentul scris pe el și știe exact ce să facă. Aceasta este gândirea tradițională în ce are ea mai bun.

Creăm situații standard bazându-ne pe experiența din trecut. Judecăm în ce „sertar circumstanțial standard” se încadrează o nouă situație. Odată făcută această judecată, cursul acțiunii este clar.

Un asemenea sistem funcționează foarte bine într-o lume stabilă. Aici pot fi aplicate situațiile standard ale trecutului. Dar într-o lume în schimbare situațiile standard nu se mai aplică.

În loc să judecăm pasul înainte, trebuie să-l concepem. Trebuie să ne gândim la „ce poate fi”, nu doar la „ce este”.

Și totuși, tradiția occidentală (sau oricare alta) nu ne pune la dispoziție un model simplu de gândire constructivă. Aici intervine metoda celor șase pălării (gândirea în paralel).

Ce este gândirea în paralel?

Să ne gândim la o casă de țară, mare și frumoasă. O persoană stă în fața casei, o alta în spate, iar alte două se află de o parte și de alta a casei. Fiecare are o altă perspectivă asupra locuinței. Toate patru se ceartă (prin telefon), fiecare susținând că perspectiva proprie este cea corectă.

Folosind gândirea în paralel, toți ocolesc casa și se uită la partea din față. Apoi se duc în dreapta, pe urmă în spate și, în final, în partea stângă. Deci, în orice moment, fiecare persoană privește în paralel din același unghi.

Este tocmai contrariul gândirii argumentative, în contradictoriu, în care fiecare parte adoptă în mod deliberat un punct de vedere opus. Din moment ce orice persoană vede în cele din urmă toate laturile clădirii, subiectul este explorat în întregime. Gândirea în paralel înseamnă că în fiecare moment toată lumea privește în aceeași direcție.

Dar se poate merge și mai departe. În gândirea tradițională, dacă doi oameni nu sunt de acord, apare o discuție în contradictoriu în care fiecare încearcă să-i demonstreze celuilalt că greșește. În cadrul celuiilalt tip de gândire, ambele puncte de vedere, oricât de diferite, sunt puse în paralel. Dacă, mai târziu, se impune alegerea între poziții diferite, aceasta se face în acel punct. Dacă nu se poate face o alegere, atunci concepția trebuie să acopere ambele posibilități.

În fiecare clipă, accentul cade pe conceperea pasului înainte.

Direcții și pălării

Esența gândirii în paralel constă în faptul că, *în orice moment*, toată lumea privește în aceeași direcție — dar direcția poate fi schimbată. Unui explorator i se poate cere să privească spre nord sau spre est. Acestea sunt standarde

Șase pălării gânditoare

pentru direcție. Avem nevoie, așadar, de standarde de direcție și pentru gândire. În ce direcții pot fi invitați oamenii să privească?

Aici intervin pălăriile.

În multe culturi, există deja o asociere strânsă între gândire și „pălăriile de gândire“ sau „căciulile de gândire“. Pălăria are valoare de simbol prin faptul că indică un rol. Din felul cum gândesc, se poate spune că oamenii poartă o anumită pălărie. Alt avantaj este că pălăria poate fi pusă sau scoasă cu ușurință. Ea este vizibilă pentru toți cei din jur. Acestea sunt motivele pentru care am ales pălăriile ca simboluri ale direcțiilor de gândire. Pe pereții sălilor de ședințe se pun adesea afișe cu pălării care indică direcțiile. Pălăriile au șase culori, corespunzând celor șase direcții de gândire: albă, roșie, neagră, galbenă, verde, albastră.

Direcții, nu descrieri

Este foarte important de observat că pălăriile sunt direcții și nu descrieri ale întâmplărilor. Nu înseamnă că toată lumea spune ce vrea și apoi se folosesc pălării pentru a descrie ceea ce s-a spus. Pălăriile indică direcția în care trebuie să începem să gândim.

„Să ne punem pălăria albă“ înseamnă accent pus în mod deliberat pe informație. Toată lumea încearcă să se gândească la informațiile disponibile, la cele necesare, la întrebările ce trebuie puse, la alte căi de a căpăta informații, și așa mai departe.

„Acum aș vrea să vă puneți pălăria roșie“ este o invitație la utilizarea sentimentelor, a intuiției și a emoțiilor într-o anume chestiune.

„Aceasta este o bună gândire de tipul pălăriei negre; haideți să trecem acum la pălăria galbenă...“ În acest caz,

termenul *pălărie neagră* descrie gândirea prudentă, care pare să scoată în evidență dificultățile posibile, dar principala intenție este de a schimba gândurile în direcția pălăriei galbene (beneficii, valori și așa mai departe).

Este extrem de important să apreciem diferența dintre descriere și direcție. Descrierea se referă la ceea ce s-a întâmplat. Direcția ia în considerare ceea ce se va întâmpla.

„Vreau să vă uitați către est“ este foarte diferit de „V-ați uitat către est“.

„Vreau să faci o omletă“ este diferit de „Văd că ai făcut o omletă.“

Nu vorbim despre categorii de oameni

Se pot crea teste pentru a vedea dacă o persoană este de tipul A sau de tipul B, ori persoana poate fi descrisă într-un alt mod discriminatoriu. Psihologii fac asta tot timpul. Problema este că, odată puși în „sertare“, oamenii au tendința de a rămâne acolo. Încă o dată, acesta este un exemplu de „ceea ce este“ și nu de „ceea ce poate fi“.

Într-o cursă, un bărbat slab întrece, de obicei, un bărbat gras („ceea ce este“). Dar dacă bărbatul gras învață să meargă pe bicicletă, îl poate întrece pe cel slab („ceea ce poate fi“).

Tentația de a folosi pălăriile pentru a descrie sau a categorisi oamenii este foarte mare, de exemplu: „ea este o pălărie neagră“ sau „el este tipul pălăriei verzi“. Trebuie să rezistăm însă acestei tentații. Pălăriile nu sunt descrieri ale oamenilor, ci ale comportamentelor.

Unii pot fi mereu precauți, alții înclinați să caute pericolele. Unii sunt plini de idei, în timp ce alții se pricep mai bine să analizeze faptele. Oamenii preferă un anumit comportament, acela în care abilitățile lor sunt puse cel mai bine în valoare. Totuși, pălăriile nu reprezintă categorii de oameni.

Atunci când conduci o mașină cu cutie de viteze manuală, folosești toate vitezele. În motorul mașinii sunt antrenati toți cilindrii. Pălăriile sunt direcții de gândire. Orice om trebuie să fie apt — și priceput — să privească în toate direcțiile.

Din aceste motive, utilizarea pălăriilor pe post de etichete este periculoasă, pentru că distruge rostul întregului sistem, acela ca toată lumea să poată privi în orice direcție.

Observație despre utilizarea pălăriilor de gândire

Când oamenii îmi spun că au folosit metoda celor șase pălării, îi întreb cum au făcut și descopăr că uneori au utilizat-o incorect. Într-o ședință, cineva e ales să poarte pălărie neagră, altul pălărie albă, și așa mai departe. Pe toată durata ședinței participanții își păstrează rolurile. Este exact opusul felului în care trebuie utilizat sistemul. Prin gândirea în paralel se dorește tocmai utilizarea experienței și a inteligenței tuturor în orice direcție. Deci fiecare dintre cei prezenți trebuie să poarte pălăria neagră la un moment dat. Fiecare își pune pălăria albă în alt moment. Asta este gândirea în paralel și ea folosește la maximum inteligența și experiența fiecăruia.

Parada

Mulți îmi spun că le place să discute în contradictoriu pentru că pot demonstra cât sunt de deștepți. Pot să câștige disputele și să-și demoleze adversarii. Nu este un lucru prea constructiv, dar probabil că parada face parte din natura umană.

De aceea, parada nu este exclusă din cadrul gândirii în paralel și al metodei celor Șase Pălării. Un gânditor poate face paradă arătând câte considerații aduce sub pălăria galbenă, câte sub pălăria neagră, și așa mai departe. Faci paradă arătând cât de bine gândești. Îți demonstrezi deșteptăciunea venind cu idei mai bune decât ale celorlalți din sală. Diferența constă în faptul că acest tip de paradă este constructiv. Eul (personalitatea) nu mai este obligat să aibă dreptate.

Jocul

Se fac tot felul de încercări de a schimba personalitatea oamenilor. Se crede că, dacă scoți în evidență o slăbiciune, cel în cauză va căuta să o compenseze. Metodele de acest fel sunt în general lente și nu dau rezultatele scontate.

Când oamenii sunt puși într-un anumit „sertar” sau categorie, ei încearcă să compenseze acea etichetare. Dar efortul compensării le reamintește de „ceea ce sunt”, așa că se afundă și mai adânc în acea categorie.

De la Freud încoace se pune accentul pe analiză: descoperirea adevărurilor profunde și a motivațiilor faptelor. Abordarea lui Confucius a fost complet opusă. În loc să se concentreze asupra personalității, a preferat să se focalizeze direct asupra comportamentului. El ne îndeamnă să adoptăm comportamentul cuvenit cu colegii, subalternii, superiorii și familia. Confucius nu era deloc interesat de personalitatea sau alcătuirea noastră psihologică.

Metoda celor șase pălării este mai apropiată de abordarea confucianistă decât de cea analitică. Se prezintă regulile de comportament. Le urmezi. Dacă ești agresiv, nimeni nu te va face mai puțin agresiv. Dar dacă folosești pălăria galbenă, îți vei orienta agresiunea în acea direcție.

Mergând direct la comportament, metoda celor șase pălării este mult mai recomandabilă, mai eficace și mai rapidă decât metodele îndreptate spre schimbarea personalității.

Aspectul de „joc” al celor șase pălării este foarte important. Într-un joc, cine nu respectă regulile este considerat ne-cooperant. Dacă se face o schimbare de la pălăria neagră (prudență) la pălăria galbenă (beneficii posibile), iar cineva continuă să insiste asupra pericolelor potențiale, se consideră că persoana respectivă refuză să joace jocul. Făcându-i pe oameni să intre în joc, aveți posibilitatea de a le schimba comportamentul.

Rezultatele

De-a lungul anilor, rezultatele utilizării metodei celor șase pălării au devenit din ce în ce mai clare. Ele au fost puse în evidență de reacțiile primite de la diferite surse și se încadrează în patru categorii mari, prezentate pe scurt mai jos.

Puterea

Prin metoda celor șase pălării se folosesc în mod deplin inteligența, experiența și cunoștințele tuturor membrilor grupului. Toată lumea privește și lucrează în aceeași direcție.

Magnetul are putere pentru că toate particulele sunt aliniate în aceeași direcție. Nu la fel stau lucrurile și în cazul disputelor sau al discuțiilor libere. Într-o argumentație (la tribunal, de pildă), fiecare parte încearcă să câștige cazul. Dacă una dintre părți are o informație sau o idee de care ar putea beneficia cealaltă parte, nu o va aduce niciodată în discuție. Scopul este câștigul, nu explorarea cinstită a subiectului.

Este complet absurd ca un om să păstreze pentru el o informație sau un punct de vedere pentru că dezvăluirea

acestora i-ar slăbi argumentația. Concentrarea razelor solare poate topi cele mai dure metale. În același fel, concentrarea abilității mentale a mai multor persoane asupra unei probleme ușurează rezolvarea ei.

Economia de timp

Firma Optus (din Australia) rezervase patru ore pentru o discuție importantă. Folosind metoda celor șase pălării, discuția a fost finalizată în 45 de minute.

Numeroase rapoarte arată că ședințele devin mult mai scurte atunci când se utilizează metoda celor șase pălării. Durează de două ori mai puțin. Ori de trei sau patru ori. Uneori, ca în cazul ABB, durata ședințelor este și de 15 ori mai mică.

În Statele Unite, managerii își petrec aproape 40% din timp în ședințe. Dacă metoda celor șase pălării ar reduce durata ședințelor cu 75%, managerii ar avea cu 30% mai mult timp — fără nici un cost suplimentar.

În gândirea normală ori argumentativă, când cineva spune un lucru, ceilalți trebuie să răspundă — măcar din politețe. Nu la fel se întâmplă în cazul gândirii în paralel.

Aici, fiecare persoană privește, în orice moment, în aceeași direcție. Gândurile sunt expuse în paralel. Nu răspunzi la ceea ce a spus ultima persoană. Adugi doar o altă idee, în paralel. În final, subiectul este complet explorat, și asta s-a petrecut rapid.

Firește, dacă două puncte de vedere sunt divergente, ele sunt dezbătute. Prin gândirea în paralel, punctele de vedere sunt puse unul lângă altul. Mai târziu, dacă este esențial să se facă o alegere între ele, se ia o decizie. Deci nu există dispută la fiecare pas.

Îndepărtarea orgoliului

Cel mai mare obstacol în calea gândirii rapide și eficace este, probabil, orgoliul. Oamenii au tendința de a utiliza gândirea pentru a-și scoate în evidență personalitatea. Gândirea este folosită pentru a ataca și a pune la punct alți oameni, pentru a-ți impune punctul de vedere sau pentru a le arăta altora cât ești de deștept. Gândirea este utilizată pentru a exprima antagonisme personale.

Unii își manifestă dezacordul într-o anumită chestiune numai pentru a-l pune în dificultate pe cel care a ridicat problema. Dacă ar fi fost altă persoană în locul lui, ar fi fost, bineînțeles, de acord cu acea persoană. Nu ne dăm seama, de obicei, de barierele puse de orgoliu în calea gândirii eficiente.

În cazul unui juriu care deliberază, există adeseori două persoane care nu împărtășesc părerea generală, indiferent de dovezile prezentate. Judecătorii mi-au spus că aceasta este o problemă mult mai serioasă decât crede, în general, lumea. În mod evident, se distruge în acest fel valoarea fundamentală a sistemului de judecată cu jurați. De aceea există acum interes în multe țări pentru instruirea tuturor juraților în metoda celor Șase Pălării. Astfel, s-ar putea delibera mai rapid, îndepărtându-se problemele cauzate de orgoliu.

Gândirea în contradictoriu exacerbează orgoliul. Gândirea prin metoda celor șase pălării o elimină. Cu ajutorul ei îți afirmi personalitatea, evoluând bine în cazul fiecărei pălării.

Metoda celor șase pălării oferă o explorare neutră și obiectivă a unui subiect; disputa nu face acest lucru.

Fiecare lucru pe rând

Confuzia este cel mai mare inamic al gândirii corecte. Încercăm să facem prea multe lucruri în același timp. Cău-

tăm informații. Suntem conduși de sentimente. Căutăm idei și opțiuni noi. Încercăm să fim precauți. Vrem să găsim beneficii. Trebuie să facem o mulțime de lucruri.

Este destul de dificil să jonglezi cu șase mingi în același timp. Este mult mai simplu să arunci mingile în aer pe rând.

Prin metoda celor șase pălării, încercăm să facem un singur lucru o dată. Într-un anumit moment, căutăm pericolul (pălăria neagră). În alt moment, vrem să descoperim idei noi (pălăria verde). Vine timpul să ne concentrăm asupra informațiilor (pălăria albă). Nu încercăm să facem totul deodată.

Procedeul de imprimare în culori constă în imprimarea fiecărei culori separat, pe rând, obținându-se în final efectul coloristic dorit. La fel se întâmplă și cu gândirea în cazul metodei celor șase pălării — facem lucrurile pe rând și în final obținem imaginea completă.

Acest raționament se bazează pe nevoia absolută de a ne separa tipurile de gândire. După cum am menționat în introducere, creierul este sensibilizat să caute pericolele și beneficiile printr-o structură chimică diferită.

La aterizare, avioanele zboară adeseori peste parcuri de mașini. Dacă încerci să distingi mașinile galbene, acestea vor ieși în evidență imediat. Este un exemplu de sensibilizare.

Nu poți fi sensibilizat în mai multe direcții în același timp, așa că, atunci când ne propunem să acoperim toate aspectele unei chestiuni în același moment, gândirea va fi sub nivelul optim pentru fiecare dintre ele.

Toate ideile discutate în acest capitol pot părea evidente și logice. De fapt, nu ascund nici un mister. Când se folosește metoda celor Șase Pălării, avantajul devine clar în cel mai scurt timp. În loc să divagăm, dominați de orgoliu, putem avea acum ședințe constructive, productive și mult mai scurte.

Oamenii nu consideră disputa ca fiind metoda preferată. Pur și simplu nu cunosc alta. Cele șase pălării oferă o altă cale.

Șase pălării, șase culori

Fiecare dintre cele șase pălării ale gândirii are o culoare: albă, roșie, neagră, galbenă, verde, albastră. Culoarea dă numele pălăriei.

Aș fi putut alege nume grecești pentru a indica tipul gândirii corespunzător fiecărei pălării. Ar fi fost mai impresionant și pe placul unora. Dar ar fi avut mai puțină valoare practică, pentru că numele ar fi fost greu de reținut.

Vreau ca omul care gândește să *vizualizeze* și să-și imagineze pălăriile ca pe niște pălării adevărate. De aceea, culoarea este importantă. Cum ai putea face altfel deosebirea dintre ele? Formele diferite ar fi fost, din nou, greu de învățat și ar fi produs confuzii. Culoarea te ajută să vizualizezi ușor.

Culoarea fiecărei pălării are, de asemenea, legătură cu rolul ei.

Pălăria albă. Albul este neutru și obiectiv. Pălăria albă este legată de fapte obiective și de cifre.

Pălăria roșie. Roșul sugerează furie (a vedea roșu înaintea ochilor), patimă și emoții. Pălăria roșie furnizează un punct de vedere emoțional.

Pălăria neagră. Negrul este sobru și serios. Pălăria neagră semnifică prudența. Ea evidențiază punctele slabe ale unei idei.

Pălăria galbenă. Galbenul este însoțit și pozitiv. Pălăria galbenă este optimistă și conține speranța și gândirea pozitivă.

Pălăria verde. Verdele înseamnă iarbă, vegetație și creștere fertilă, abundentă. Pălăria verde indică creativitate și idei noi.

Pălăria albastră. Albastrul este rece, fiind și culoarea cerului, care se află deasupra tuturor lucrurilor. Pălăria albastră vizează controlul, organizarea procesului de gândire și folosirea celorlalte pălării.

Dacă rețineți semnificația culorilor, vă veți aminti funcțiile fiecărei pălării. Vă mai puteți gândi la trei perechi de pălării:

albă și roșie
neagră și galbenă
verde și albastră.

În practică, întotdeauna se face referire la o pălărie după culoare. *Niciodată* după funcțiunea ei. Există o explicație pentru asta. Dacă îi ceri cuiva să-și exprime reacția emoțională față de o idee, e puțin probabil să primești un răspuns sincer, pentru că oamenii cred că nu e bine să-și manifeste față sentimentele. Dar termenul *pălărie roșie* este neutru. E mai ușor să-i ceri unei persoane „să-și scoată pentru o clipă pălăria neagră” decât s-o rogi să renunțe la prudență. Neutralitatea culorilor permite folosirea fără stânjenală a pălărilor. Gândirea devine mai degrabă un joc cu reguli definite decât o chestiune de îndemn ori acuzație. Pălăriile sunt invocate direct:

... Aș vrea să-ți scoți pălăria neagră.

... Haideți să ne punem pentru câteva minute pălăriile roșii.

... Suficient cu pălăriile galbene. Haideți să ni le punem acum pe cele albe.

Când aveți de-a face cu oameni care nu au citit această carte și care nu cunosc simbolismul celor șase pălării ale gândirii, explicarea culorilor oferă rapid semnificația fiecărei pălării. E bine să le dați apoi acestor oameni câte un exemplar al cărții. Cu cât limbajul este mai răspândit, cu atât va fi mai eficient în utilizare. În final, ar trebui să fiți în stare să vă așezați la orice masă de discuții și să schimbați cu ușurință „pălăriile”.

Folosirea pălărilor

Pălăriile pot fi folosite în două moduri principale: pentru a solicita un tip de gândire sau, utilizate într-o succesiune, pentru a explora un subiect ori pentru a rezolva o problemă.

Folosirea unei singure pălării

În acest caz, pălăriile sunt folosite ca simboluri pentru a cere un anumit tip de gândire. În cursul unei conversații sau discuții, puteți ajunge la un punct în care este nevoie de opțiuni noi:

... Cred că aici avem nevoie de o gândire de tipul pălăriei verzi.

Mai târziu, în aceeași ședință, se sugerează un alt curs al acțiunii:

... Poate că în această chestiune ar trebui să ne punem pălăria neagră.

În acest caracter artificial al pălărilor stă marea lor forță. Fără pălării, a-i cere cuiva să gândească într-un anumit fel, are ceva forțat:

... Avem nevoie aici de ceva creativitate.

... Nu fiți atât de negativiști.

Pe vremea când Ron Barbaro era președintele firmei Prudential Insurance, l-am urmărit cum interacționa cu membrii comitetului director. Le sugera o idee. Cei din jur remarcău că era posibil ca aceasta să nu fie pe placul agenților, ori era prea riscantă, sau nu tocmai legală, și așa mai departe. El îi asculta cu atenție și apoi spunea: „Da. Cândiți foarte bine cu pălăria neagră. Acum să încercăm pălăria galbenă”.

În Japonia, critica adusă oricărui lucru spus de șef denotă proaste maniere. Pălăriile furnizează un semnal neutru, care permite comentarii prudente.

... Domnule Shinto, aș dori să gândesc puțin cu pălăria neagră în legătură cu acest subiect.

Pălăria roșie oferă o posibilitate unică de acces la sentimente, emoții și intuiție. Oamenii nu-și manifestă de obicei sentimentele și, ca manager, e greu să le ceri asta colaboratorilor. Dar formalitatea și neutralitatea pălăriei roșii fac posibilă cererea adresată cuiva de a-și expune sentimentele legate de o anumită chestiune.

Cu ajutorul pălăriei galbene îi poți face pe oameni să caute valori. Uneori, o idee este imediat scoasă din discuție pentru că prezintă, la prima vedere, puține calități și multe dezavantaje, dar, după un timp de gândire de tipul pălăriei galbene, ideea se poate dovedi foarte benefică.

... Această idee nu pare deloc promițătoare. Dar haideți să o examinăm cu ajutorul pălăriei galbene.

De obicei, e mai ușor să găsești folease decât pericole. Pălăria galbenă vă poate da unele perspective interesante. Ceva ce nu a părut promițător la început poate avea în realitate o valoare ridicată, nesesizată până atunci.

Pălăria albă îi ajută pe oameni să separe informația pură de judecată. Formalitatea pălăriei albe cere limitarea strictă la informații.

Nu este necesar să specificați numele unei pălării ori de câte ori deschideți gura. Pălăriile vă stau la dispoziție ca mijloc formal de a cere cuiva un anumit tip de gândire. După ce oamenii se obișnuiesc cu folosirea pălăriilor, știu exact cum să reacționeze. În locul unei cereri generale și vagi, de genul „gândiți-vă la asta”, există acum o modalitate precisă de a solicita un anumit mod de gândire.

Sucesiunea

Pălăriile mai pot fi folosite una după alta, într-o anumită succesiune.

Orice pălărie poate fi utilizată oricât de des doriți.

Nu este obligatoriu să le folosiți pe toate.

Sucesiunea poate fi alcătuită din două, trei, patru sau cinci pălării.

Există două tipuri principale de succesiuni: în dezvoltare și prestabilite.

În cazul succesiunii în dezvoltare, alegeți prima pălărie (sau alegerea este făcută de un intermediar). După ce gândirea sub acea pălărie este finalizată, se alege o a doua pălărie, și așa mai departe. Atunci când nu aveți experiență în utilizarea metodei celor Șase Pării, nu e recomandat acest tip de succesiune, din două motive. Primul este că membrii grupului pot pierde timp certându-se în legătură cu pălăria ce ar trebui utilizată, irosind astfel din timpul dedicat gândirii efective pe tema dată. Al doilea motiv este că, oricine ar fi cel care alege succesiunea pălăriilor, se poate naște suspiciunea că manipulează ședința pentru a obține rezultatul dorit de el. Până câpătați experiență în utilizarea metodei celor

Șase Pălării, este mai bine să optați pentru succesiunile pre-stabilite.

În acest tip de succesiune, ordinea se stabilește la începutul ședinței, sub o pălărie albastră inițială. Apoi se urmărește respectarea întocmai a acestei ordini. Sunt permise unele abateri minore, în funcție de rezultat.

Disciplina

Disciplina este foarte importantă. Membrii grupului trebuie să-și păstreze pălăria indicată în acel moment. Nu i se permite nici unuia să spună: „Acum vreau să-mi pun pălăria neagră”. Asta ar însemna o întoarcere la vechiul stil argumentativ. Numai conducătorul, secretarul sau intermediarul grupului pot indica o schimbare de pălărie. Pălăriile nu pot fi folosite pentru a descrie ceea ce vrei să spui. Ele indică direcția în care trebuie să gândești. Menținerea acestei discipline este foarte importantă. După ce utilizează o vreme metoda, oamenii le vine mult mai ușor să păstreze pălăria specificată.

Timpul

Cât timp trebuie alocat fiecărei pălării? Eu prefer să stabilesc un interval scurt. Asta îi silește pe oameni să se concentreze asupra a ceea ce fac și îi ajută să evite formulările ambigue. În mod normal, eu acord fiecărei persoane câte un minut. Deci, dacă la întâlnire participă patru oameni, sub fiecare pălărie se va discuta timp de patru minute. Dacă după acest răstimp mai există idei valoroase, extind durata. De exemplu, dacă sub pălăria neagră apar aspecte „îngrijorătoare”, nu trebuie să spui: „Îmi pare rău, timpul s-a terminat”. Poți prelungi discuția atâta vreme cât există idei valoroase.

Este mult mai bine să se stabilească un timp scurt, care poate fi prelungit, decât un timp lung, în care oamenii să stea și să se întrebe ce să spună.

Pălăria roșie are un statut diferit de celelalte în privința timpului. Pentru a obține sentimentele ce decurg din utilizarea pălăriei roșii este nevoie doar de puțin timp, fiindcă nu sunt necesare explicații sau justificări. Exprimarea sentimentelor trebuie să fie succintă și precisă. Adeseori, un minut este suficient pentru ca toți cei prezenți să-și împărtășească sentimentele.

Indicații

Nu există o singură ordine corectă de urmat. Puteți folosi pălăriile în ordinea care vi se pare potrivită. Unele succesiuni sunt bune pentru explorare, altele pentru rezolvarea problemelor, pentru stingerea conflictelor, luarea deciziilor, și așa mai departe. La fel cum tâmplarul trebuie să se obișnuiască în timp cu folosirea uneltelor, este important să vă familiarizați și dumneavoastră cu stabilirea succesiunilor și cu utilizarea lor.

Pălăria albastră trebuie utilizată întotdeauna atât la începutul, cât și la sfârșitul sesiunii. Prima pălărie albastră indică

de ce suntem aici,
la ce ne gândim,
definirea situației (ori a problemei),
definiții alternative,
ce vrem să realizăm,
unde vrem să ajungem,
cadrul gândirii și
un plan al succesiunii în care se folosesc pălăriile.

Pălăria albastră din final indică

ce am realizat,
rezultatul,
concluzia,
concepția,
soluția și
pașii următori.

Ce urmează după prima pălărie albastră depinde de natura gândirii.

Pălăria roșie poate fi utilizată imediat după prima pălărie albastră. Mai ales în situațiile când se crede că există deja sentimente puternice față de subiect. Pălăria roșie oferă ocazia scoaterii la iveală, de la bun început, a acestor sentimente.

Înainte de primele alegeri din Africa de Sud, mi s-a cerut să predau metoda celor șase pălării liderilor Comitetelor Acordului de Pace, care erau responsabili de rezolvarea problemelor locale. Aceștia își începeau adesea ședințele cu pălăria roșie, pentru a le da oamenilor șansa să-și exprime sentimentele și emoțiile.

Există unele situații când nu trebuie folosită de la început pălăria roșie. De pildă, dacă șeful își exprimă sentimentele, subordonații pot simți nevoia să fie de acord cu el. De asemenea, nu trebuie folosită inițial pălăria roșie în absența unor sentimente preexistente. Nu are rost să le ceri oamenilor să adopte sentimente atât de devreme.

Într-o situație ce presupune evaluarea, este indicat să punem pălăria galbenă înaintea celei negre. Dacă sub pălăria galbenă nu găsim o idee foarte valoroasă, nu are rost să mergem mai departe. Pe de altă parte, dacă descoperim aspecte deosebit de valoroase sub pălăria galbenă, și apoi ne punem pălăria neagră și ni se dezvăluie multe obstacole și

Șase pălării gânditoare

dificultăți, vom fi motivați să învingem aceste dificultăți pentru că am văzut avantajele. Dar dacă vedem de la început toate greutățile, motivația este complet diferită.

Uneori, vrem să ne punem o pălărie roșie după cea albastră finală. Sub această pălărie roșie de final avem ocazia să reflectăm la „performanța gândirii“:

Cum percepem modul nostru de a gândi?
Ne face fericiți rezultatul?
Am făcut o treabă bună?

Acestea sunt doar câteva indicații. Există în cadrul sesiunilor formale de instruire predate de instructori autorizați succesiuni specifice potrivite în diferite situații; acolo se pot alege și exersa și alte succesiuni.

În general, orice succesiune care are sens ca „strategie de gândire“ este valabilă și va funcționa.

Grup și individ

Cele mai evidente beneficii ale metodei celor șase pălării se văd în discuțiile de grup. Într-un astfel de cadru, metoda este mult mai eficientă decât argumentația sau discuția liberă.

Dar pălăriile pot fi folosite și de individul care gândește pe cont propriu. Structura succesiunilor reduce confuzia și acoperă complet toate aspectele.

Pălăriile mai pot fi utilizate în realizarea de rapoarte sau în alte comunicări. Și în aceste cazuri metoda permite acoperirea fiecărui aspect. Într-un raport, cadrul face posibilă și exprimarea într-un mod diplomat a aspectelor legate de prudență, astfel încât nimeni să nu se supere.

Indivizii din cadrul unui grup

Chiar și atunci când metoda celor șase pălării este utilizată în întâlniri de grup, președintele sau intermediarul acestuia le poate cere membrilor să gândească și individual, ceea ce le va permite să vină cu mai multe idei. Într-o discuție de grup, ești atât de ocupat să îi ascuți pe ceilalți, încât nu mai ai timp să gândești pe cont propriu.

... Treceam acum la pălăria galbenă. Înainte de a deschide discuția, vreau să gândiți două minute pe cont propriu.

Gândirea individuală este utilă mai ales în cazul pălăriilor verzi, galbene și negre.

Președintele le poate cere membrilor să adopte gândirea individuală chiar și în mijlocul utilizării unei anumite pălării.

... Acum aș vrea să gândiți puțin pe cont propriu folosind pălăria verde. Nu sunt mulțumit de alternativele pe care le avem până în acest moment.

Deși majoritatea sesiunilor de grup implică indivizi care își exprimă liber ideile, ori de câte ori vor (sub pălăria relevantă), se poate cere opinia unui individ anume.

... Domnule Smith, nu v-am auzit părerea. Ce gândiți, utilizând pălăria neagră, despre această chestiune?

... Aș dori să știu ce gândești cu ajutorul pălăriei galbene, Henrietta.

După stabilirea unei pălării, se poate merge de la o persoană la alta, pentru a cunoaște ideile fiecăreia. Este o metodă utilă mai ales după ce a fost acordat un timp de gândire individuală.

Partea I

PĂLĂRIA ALBĂ

Gândiți-vă la hârtie. Gândiți-vă la o foaie ieșită din imprimantă. Pălăria albă este legată de informație. Când este în uz pălăria albă, toată lumea se concentrează direct și exclusiv asupra informației.

Ce informații avem?

De ce informații avem nevoie?

Ce informații ne lipsesc?

Ce întrebări trebuie să punem?

Cum putem obține informațiile de care avem nevoie?

Informațiile se pot întinde de la fapte și cifre, care pot fi verificate, la opinii și sentimente. Dacă îți exprimi propriile sentimente, e vorba de o pălărie roșie, dar dacă te referi la sentimentele altcuiva, asta indică o pălărie albă.

Când două informații expuse sunt contradictorii, nu trebuie să înceapă o dispută. Cele două informații sunt puse în paralel. Se va face o alegere numai dacă devine esențial să optezi între ele.

Pălăria albă este utilizată de obicei în partea de început a sesiunii de gândire, ca fundal pentru gândirea preconizată. Pălăria albă poate fi folosită și către sfârșitul sesiunii, ca un fel de evaluare: se potrivesc propunerile noastre cu informațiile existente?

Pălăria albă este neutră. Ea vorbește despre lume. Pălăria albă nu folosește la generarea ideii, deși e permisă referirea la idei aflate în uz sau care au fost sugerate.

O funcție foarte importantă a pălăriei albe este definirea informației care lipsește și este necesară. Pălăria albă definește întrebările ce trebuie puse. Ea stabilește mijloacele (de felul sondajelor și al chestionarelor) pentru obținerea informațiilor necesare.

Energia pălăriei albe este îndreptată spre căutarea și prezentarea informației.

Fapte și cifre

*Poți să joci un rol fiind asemenea unui computer?
Prezintă faptele într-o manieră neutră și obiectivă.
Nu mă interesează interpretarea: doar faptele, te rog.
Care sunt faptele în această chestiune?*

Calculatoarele nu au încă emoții (deși va trebui să le facem să aibă dacă vrem să gândească inteligent). De la un calculator așteptăm să execute comenzile pe care i le cerem și să ne ofere cifrele de care avem nevoie. Nu ne așteptăm să intre într-o dispută cu noi și să folosească datele solicitate numai pentru a-și sprijini punctul de vedere.

Prea adesea, faptele și cifrele sunt strâns legate de argumentație. Faptele sunt folosite cu un scop, în loc să fie prezentate doar ca fapte. Faptele și cifrele nu pot fi niciodată tratate în mod obiectiv dacă sunt înaintate ca argumente într-o dispută.

De aceea, avem mare nevoie să fim atenționați: „Doar faptele, te rog — fără argumente!”

Din păcate, în gândirea occidentală ne-am obișnuit să tragem întâi concluzia și apoi să prezentăm faptele care vin în sprijinul acesteia. Prin contrast, în tipul de gândire pe care-l recomand, întâi trasăm harta și apoi alegem ruta. Asta înseamnă că întâi trebuie să avem faptele și cifrele.

Gândirea cu ajutorul pălăriei albe este un mod convenabil de a cere prezentarea faptelor și a cifrelor într-o manieră neutră și obiectivă.

Vă voi relata cazul unui proces de monopol intentat împotriva International Business Machines în Statele Unite. În final, cazul a fost închis — probabil din cauză că s-a înțeles că SUA avea nevoie de forța unui IBM pentru a rezista concurenței extrem de bine organizate a japonezilor în domeniul produselor electronice. Dar s-a sugerat că a mai existat un motiv pentru abandonarea cazului. IBM a furnizat atât de multe documente (în jur de șapte milioane, cred), încât nici un tribunal nu s-ar fi putut descurca. Dacă judecătorul moare în timpul desfășurării unui proces, cazul trebuie luat de la început. Din moment ce judecătorii sunt numiți doar atunci când ating o vârstă relativ înaintată, ceea ce le garantează o anumită înțelepciune, exista posibilitatea ca judecătorul să moară înainte de finalizarea procesului. Așadar, cazul era imposibil de judecat, în afara situației în care se desemna un judecător foarte tânăr, ce avea să-i dedice întreaga lui carieră.

V-am relatat această poveste pentru a vă arăta că este posibil să răspunzi unei cereri de fapte și cifre cu un volum atât de mare de informații încât să-l copleșești pe solicitant.

... Dacă doriți fapte și cifre (mai puțin cele inutile), iată-le. Pe toate.

Acest gen de reacție este de înțeles, pentru că orice încercare de simplificare a faptelor poate fi văzută ca o selecție făcută cu scopul de a construi un caz particular.

Pentru a evita ca persoana care solicită gândirea cu ajutorul pălăriei albe, să fie sufocată de informații, poate face o cerere specifică, astfel încât să obțină informațiile necesare.

... Vă invit la o gândire în termeni generali, folosind pălăria albă, pe tema șomajului.

Șase pălării gânditoare

... Acum vă rog să-mi dați cifrele referitoare la situația celor care au abandonat școala, la șase luni după abandon.

Punerea de întrebări „la obiect” face parte din procesul normal al solicitării de informații. Avocații pricepuți la interogatorii încrucișate fac asta tot timpul. În mod ideal, martorii ar trebui să poarte pălăria albă și să răspundă efectiv la întrebări. Pentru judecători și avocații pledanți, limbajul pălăriei albe ar putea fi cel mai convenabil.

... După cum am mai spus, s-a întors în apartamentul lui la ora 6 și 30 de minute dimineața, pentru că-și petrecuse toată noaptea la cazinou.

... Domnule Jones, l-ați văzut cu ochii dumneavoastră pe acuzat la cazinou în noaptea zilei de 30 iunie, sau el v-a spus că a fost acolo?

... Nu, domnule judecător. Dar știu că joacă aproape în fiecare noapte.

... Domnule Jones, dacă ați purta pălăria albă, ce ați spune?

... L-am văzut pe acuzat întorcându-se acasă la ora 6 și 30 de minute dimineața, pe 1 iulie.

... Mulțumesc. Vă puteți retrage.

Trebuie spus că avocații dintr-o sală de judecată încearcă întotdeauna să creeze un caz. Prin urmare, întrebările sunt formulate astfel încât să le sprijine argumentația lor sau s-o distrugă pe-a celeilalte părți. Asta constituie, desigur, exact opusul gândirii de tipul pălăriei albe. Rolul judecătorului este curios.

În sistemul judiciar olandez nu există jurați. Cei trei judecători sau asesori utilizează gândirea de tipul pălăriei albe pentru a afla faptele cazului. Sarcina lor este să întocmească „harta” și apoi să judece. Nu același lucru se poate spune în Anglia sau în Statele Unite, unde judecătorul are menirea de a menține regulile și de a reacționa, fie direct, fie prin intermediul unui juriu, la dovezile aduse de avocați.

Așadar, orice persoană care formulează întrebări pentru a extrage informații trebuie să se asigure că folosește *ea însăși* pălăria albă. Încerci cu adevărat să obții faptele sau construiești un caz pentru ideea ce ți se conturează în minte?

... Anul trecut, în Statele Unite s-a înregistrat o creștere de 25% a vânzărilor de carne de curcan, datorită interesului crescut pentru o alimentație sănătoasă. Carnea de curcan este percepută ca fiind „mai ușoară”.

... Domnule Fitzler, v-am cerut să vă puneți *pălăria albă*. Faptul este creșterea consumului cu 25%. Restul este interpretarea dumneavoastră.

... Nu, domnule. Prospectarea pieței arată clar că lumea cumpără carne de curcan deoarece consideră că are mai puțin colesterol.

... Atunci, există două fapte. Faptul numărul unu: vânzările de carne de curcan au crescut cu 25% anul trecut. Faptul numărul doi: prospectarea pieței arată că oamenii preferă carnea de curcan datorită preocupării lor pentru colesterol.

Pălăria albă dă o anumită direcție înspre care trebuie ținut atunci când e vorba de informații. Ne propunem să jucăm rolul pălăriei albe cât mai bine posibil. Asta înseamnă

că urmărim obținerea faptelor pure. Este evident că rolul pălăriei albe implică o oarecare iscusință — poate mai multă decât în cazul celorlalte pălării.

... Există o tendință de creștere a numărului femeilor fumătoare de țigări de foi.

... Acesta nu este un fapt.

... Ba da. Am aici cifrele.

... Cifrele tale arată că în fiecare dintre ultimii trei ani numărul femeilor fumătoare de țigări de foi a crescut față de anii anteriori.

... Și asta nu-i o tendință?

... Ar putea fi. Dar asta e o interpretare. Pentru mine, o tendință sugerează ceva ce se întâmplă și va continua să se întâmple. Cifrele reprezintă un fapt. Poate că femeile fumează mai multe țigări de foi pentru că, în general, fumează mai mult — probabil datorită anxietății crescute. Sau poate că, pur și simplu, pe parcursul ultimilor trei ani, producătorii de țigări de foi au cheltuit o sumă de bani neobișnuit de mare convingând femeile să fumeze trabucuri. Prima este o tendință care poate furniza oportunități. A doua nu prezintă prea multe oportunități.

... Am folosit cuvântul *tendință* doar pentru a descrie cifrele în creștere.

... Asta poate fi o utilizare corectă a cuvântului *tendință*, dar mai există și alta, aceea care implică un proces în desfășurare. Deci ar fi mai bine să folosești pălăria albă pură și să spui: „În ultimii trei ani, cifrele arată o creștere a numă-

rului femeilor care fumează țigări de foi“. Apoi vom putea discuta ce înseamnă asta și care ar putea fi cauzele.

În acest sens, gândirea cu ajutorul pălăriei albe devine o disciplină care încurajează gânditorul să separe foarte clar în minte ce este fapt de ce este extrapolare sau interpretare. Ne putem imagina așadar că politicienii ar avea considerabile dificultăți dacă ar gândi cu pălăria albă pe cap.

Al cui fapt este?

*Este un fapt sau o posibilitate?
Este un fapt sau o convingere?
Există fapte?*

O mare parte din ceea ce trece drept fapt este doar un comentariu făcut cu bună-credință sau o chestiune de convingere personală în acel moment. Viața trebuie să meargă înainte. Nu se poate verifica totul cu rigoarea cerută de un experiment științific. Așa că, în practică, stabilim un fel de sistem cu două niveluri: *fapte crezute și fapte verificate*.

Sigur că ne este permis să avansăm în cadrul gândirii cu pălărie albă fapte credibile, dar trebuie să arătăm foarte clar că sunt fapte de categoria a doua.

... Cred că am dreptate când spun că flota comercială rusă transportă o parte semnificativă a mărfurilor care fac obiectul comerțului mondial.

... Am citit odată că motivul pentru care directorii japonezi au conturi de cheltuieli atât de mari este că le dau soțiilor întregul salariu.

... Cred că am dreptate când spun că noul Boeing 757 este mult mai silențios decât generația anterioară de avioane.

Cititorul iritat ar putea să remarce că astfel de exprimări „vicleane“ i-ar permite cuiva să spună aproape orice fără asumarea vreunei responsabilități.

... Cineva mi-a spus odată că a auzit de la un prieten că Churchill îl admira în secret pe Hitler.

Calea este deschisă către presupuneri, bârfe și colporări de zvonuri. Este foarte adevărat. Totuși, avem o modalitate de prezentare a faptelor crezute.

Importantă este aici *utilizarea* pe care o dăm faptelor prezentate. Înainte de a lua o decizie pe baza unui fapt, acesta trebuie verificat. Așa că estimăm care dintre faptele crezute pot fi folositoare și procedăm apoi la verificarea lor. De exemplu, dacă silențiozitatea crezută a Boeing-ului 757 este vitală pentru amplasarea unui aeroport, cu siguranță este nevoie să ducem această informație de la statutul de „crezută” la cel de „verificată”.

Regula de bază pentru gândirea cu ajutorul pălăriei albe este că nimic nu trebuie avansat la un nivel mai înalt decât este cazul. Când o afirmație este corect încadrată în categoria convingeri, ea poate fi introdusă în discuție. Țineți minte sistemul cu două niveluri.

Datați-mi voie să repet că avem nevoie neapărat de nivelul convingerii, deoarece încercarea, ipoteticul și provocarea sunt esențiale pentru gândire. Ele furnizează cadrele care vin înaintea faptelor.

Ajungem acum la un punct mai dificil. Când se poate transforma „convingerea” în „opinie”? Pot să „cred” că Boeing-ul 757 este mai silențios. Pot de asemenea să „cred” (opinie) că femeile fumează mai mult pentru că sunt mai stresate.

Vreau să subliniez aici că *opinia proprie* nu este niciodată permisă în gândirea de tipul pălărie albă. Asta ar distruge întregul scop al acestei pălării. Sigur că puteți face cunoscute și opiniile altcuiva.

Șase pălării gânditoare

... Opinia profesorului Schmidt este că omul nu va putea zbura niciodată doar cu energie proprie.

Vă rog să observați că nivelul convingerii înseamnă doar ceva ce *crezi că este un fapt*, dar nu l-ai verificat încă. Puteți alege să lucrați cu următoarele două niveluri:

1. fapt verificat și
2. fapt neverificat (convingere).

În final, atitudinea este cea care contează. Când poartă pălăria albă, gânditorul avansează enunțuri cu „ingrediente” neutre. Acestea sunt puse pe masă. Nu se pune problema de a le folosi pentru a forța un anumit punct de vedere. Imediat ce o declarație pare să fie folosită pentru a susține un punct de vedere, devine suspectă: s-a abuzat de rolul pălăriei albe.

În timp, regulile pălăriei albe devin o a doua natură. Gânditorul nu mai încearcă să strecoare anumite declarații cu scopul de a câștiga o dispută. Se dezvoltă obiectivitatea, ca cea a observatorului științific sau a exploratorului care notează atent diferite specii de floră și faună, fără a se gândi în ce fel le va utiliza. Sarcina cartografului este să întocmească harta.

Gânditorul cu pălărie albă pune pe masă „mostrele” — ca un școlar care își golește buzunarele de monede, de gumă de mestecat și de o broască.

Stilul japonez

Discuție, dezbateri și consens.

Dacă nimeni nu avansează idei, de unde vin ele?

Faceți întâi harta.

Japonezii nu au preluat niciodată obiceiul occidental al dezbaterii. Poate din cauză că dezacordul ar fi fost prea nepoliticos sau prea riscant într-o societate feudală. Poate din cauză că respectul reciproc și păstrarea aparențelor sunt prea importante pentru a permite discuția în contradictoriu. Ori motivul este însăși cultura japoneză, care nu se bazează pe afirmarea personalității, precum cultura occidentală: discuția în contradictoriu își are de obicei rădăcinile în orgoliu. Cultura japoneză nu a suferit influența stilului grecesc de gândire, care a fost cizelat și dezvoltat de călugării medievali ca mijloc de dovedire a ereziei. Nouă ni se pare ciudat că ei nu discută în contradictoriu. Lor li se pare ciudat că nouă ne sunt atât de dragi asemenea discuții.

La o ședință în stil occidental, participanții stau în jurul mesei expunându-și punctele de vedere și concluziile la care ar dori să se ajungă. Ședința constă în confruntarea acestor perspective diferite, pentru a vedea care rezistă criticii și care atrage mai mulți adepți.

Ideile inițiale se modifică, se îmbunătățesc. Dar procesul seamănă oarecum cu „sculptura în marmură”, adică începi cu un bloc masiv și îl cioplești până ajungi la produsul finit.

Șase pălării gânditoare

Reuniunile consensuale occidentale sunt mai puțin aprinse, pentru că nu există câștigători sau perdanti declarați. Rezultatul la care ajunge toată lumea este agreeat de toți. Situația seamănă de astă dată mai mult cu „sculptura în lut”: în jurul unui miez se pun bucăți de lut și se modelează pentru a ajunge la rezultatul final.

Ședințele japoneze nu sunt reuniuni consensuale.

Occidentalilor le vine greu să înțeleagă că participanții japonezi stau la masă într-o ședință fără idei prestabilite în minte. Scopul întâlnirii este de a *asculta*. Cum de nu se ajunge la o tăcere totală și neproductivă? Din cauză că fiecare participant își pune, când îi vine rândul, pălăria albă și își „livrează” partea de informații neutre. Treptat, harta capătă din ce în ce mai multe detalii. Când harta este completă, traseul devine evident pentru toată lumea. Nu sugerez că totul se petrece într-o singură ședință. Procesul poate dura săptămâni sau luni, fiind necesare multe ședințe.

Important este că nimeni nu avansează o idee gata formată. Informațiile sunt oferite în maniera pălăriei albe. Ele se organizează încet într-o idee. Participanții urmăresc cum se petrece acest lucru.

După occidentali, ideile trebuie cizelate prin argumentație.

După japonezi, ideile răsar ca niște plante; sunt apoi îngrijite și lăsate să se dezvolte până capătă forma finală.

Cele de mai sus constituie o versiune oarecum idealizată a contrastului dintre argumentația occidentală și informarea japoneză. Intenția mea este doar de a arăta acest contrast și nu de a-i urma pe cei care cred că tot ce e japonez e minunat și trebuie imitat.

Nu putem schimba culturile. Prin urmare, avem nevoie de un *mecanism* care să ne permită să ne învingem obiceiul de a discuta în contradictoriu. Rolul pălăriei albe face exact

acest lucru. Când este adoptat de toată lumea în cursul unei ședințe, rolul pălăriei albe implică: „Haideți să ne prefacem cu toții că suntem niște japonezi într-o ședință japoneză“.

Pentru a face acest gen de schimbare într-o manieră practică avem nevoie de dispozitive artificiale și de convenții de felul pălăriei albe. Predicile și explicațiile au prea puțină valoare practică.

(Nu vreau să mă lansez într-o explicație a motivelor pentru care japonezii nu sunt mai inventivi. Inventivitatea poate presupune o cultură bazată pe afirmarea personalității, cu indivizi cârcotași care sunt în stare să persevereze într-o idee ce pare nebunească tuturor celor din jur. Putem să o facem într-o manieră mai practică, atunci când vom discuta despre provocările deliberate ale gândirii laterale și despre gândirea cu ajutorul pălăriei verzi.)

Fapte, adevăr și filozofi

*Cât de adevărat este un fapt?
Ce valoare au jocurile de limbaj
ale filozofiei?
Adevăruri absolute și „în general“.*

Adevărul și faptele nu sunt chiar atât de strâns legate pe cât își imaginează majoritatea oamenilor. Adevărul este legat de un sistem al jocului de cuvinte cunoscut sub numele de filozofie. Faptele sunt legate de experiența verificabilă. Persoanele cu o minte practică, neinteresate prea mult de aceste chestiuni, pot sări la următorul capitol.

Dacă fiecare lebadă pe care se întâmplă să o vedem este albă, putem face afirmația îndrăzneată că „toate lebedele sunt albe“? Putem, și chiar o facem. Pentru moment, această afirmație este un rezumat corect al experienței noastre. În acest sens, este și un fapt.

Prima lebadă neagră pe care o vedem face ca afirmația să fie neadevărată. Trecem astfel foarte repede de la adevărat la neadevărat. Dacă examinăm totuși faptele, avem experiența a o sută de lebede albe contra experienței unei singure lebede negre. Deci, în privința faptelor experimentate, putem spune: „majoritatea lebedelor sunt albe“; „în general, lebedele sunt albe“; „ceva mai mult de nouăzeci și nouă la sută dintre lebede sunt albe“.

Acest „în general“ este extrem de practic (în general, copiii le place înghețata; în general, femeile folosesc cos-

metice), dar nu le folosește în nici un fel logicienilor. Cuvântul „toate“ este esențial în afirmația „*toate* lebedele sunt albe“. Aceasta deoarece logica operează cu adevăruri absolute. „Dacă acest lucru este adevărat... atunci...“

Când dăm de prima lebadă neagră, afirmația „toate lebedele sunt albe“ devine neadevărată. În afara cazului când alegem să-i dăm lebedei negre alt nume. Acum devine o chestiune de cuvinte și de definiții. Dacă hotărâm să păstrăm culoarea albă ca parte esențială a definiției lebedei, atunci lebăda neagră este altceva. Dacă scoatem culoarea albă din definiție, atunci putem include și lebăda neagră — și ne bazăm în definirea lebedei pe alte caracteristici. Alcătuirea și manevrarea definițiilor de acest fel constituie esența filozofiei.

Cândirea pălăriei albe este legată de informațiile utilizabile. Așadar, sintagmele „în general“ și „în ansamblu“ sunt perfect acceptabile. Statisticile sunt cele care dau acestor idiomuri destul de vagi o oarecare specificitate. Nu se pot face întotdeauna statistici, așa că, adeseori, trebuie să utilizăm sistemul cu două niveluri (convingere, fapt verificat).

... În general, corporațiile care își stabilesc cheltuielile pe baza estimărilor vânzărilor viitoare dau de necaz (pot fi indicate câteva cazuri de firme care au făcut așa și au avut succes).

... Vânzările vor avea o tendință crescătoare dacă se reduc prețurile (când cresc prețurile caselor, rezultatul poate fi de fapt o creștere a vânzărilor din motive de speculație, teamă de inflație sau frica de a nu ține pasul).

... Dacă muncești din greu, vei avea succes în viață (mulți oameni foarte muncitori nu au ajuns să aibă succese deosebite).

Spectrul probabilității poate fi exprimat după cum urmează:

întotdeauna adevărat
de obicei, adevărat
în general, adevărat
mai degrabă
cam în jumătate din cazuri
adeseori
uneori, adevărat
ocazional, adevărat
se cunosc cazuri în care s-a întâmplat
niciodată adevărat
nu poate fi adevărat (contradictoriu).

Până unde putem merge în acest spectru cu rolul pălăriei albe? Ca și mai înainte, răspunsul la această întrebare stă în încadrarea informației. De exemplu, poate fi util să cunoaștem lucruri care se întâmplă doar foarte rar.

... Pojarul este de obicei inofensiv, dar uneori poate fi urmat de infecții secundare, cum sunt otitele.

... În *cazuri foarte rare*, vaccinarea poate fi urmată de encefalită.

... *S-au văzut cazuri* în care câinii din această rasă, atunci când au fost iritați, au mușcat copii.

Evident că astfel de informații au valoare. Dar există o dilemă. În al doilea exemplu, percepția populară a pericolului encefalitei ca urmare a vaccinării poate fi de mii de ori mai mare decât pericolul statistic efectiv. În astfel de cazuri, este mai bine să se dea cifre efective, pentru a evita dezinformarea din neatenție.

Sunt acceptabile faptele anecdotice în gândirea cu ajutorul pălăriei albe?

... Un om a căzut odată dintr-un avion, fără să aibă parașută, și a supraviețuit.

... Se spune că Ford a proiectat modelul Edsel după ce a prospectat piața — și a fost un dezastru total.

Acestea pot fi enunțuri de fapte pe care gânditorul cu pălărie albă are dreptul să le avanseze, încadrându-le însă în categoria „faptelor anecdotice” sau a „întâmplărilor”.

... Proiectarea bazată pe prospectarea pieței poate da greș adesea. Luați, de pildă, cazul Edsel, despre care se spune că a fost proiectat pe baza unor astfel de prospectări. A fost un eșec total.

Afirmația de mai sus nu este o gândire legitimă de tipul pălărie albă — în afara cazului în care se sprijină pe mult mai multe dovezi. Pisicile pot să cadă de pe acoperiș, dar acesta nu este comportamentul lor normal.

Excepțiile ies în evidență tocmai din cauză că sunt excepții. Observăm lebedele negre deoarece sunt de obicei puține. Îl observăm pe cel care cade din avion fără parașută și supraviețuiește pentru că este un caz neobișnuit. Referirea la Edsel se face întotdeauna din același motiv.

Scopul pălăriei albe este de a fi practică. Trebuie deci să avansăm tot felul de informații. Important este să le încadrăm corect.

... Toți experții prevăd că rata dobânzilor va scădea la sfârșitul anului.

... Am stat de vorbă cu patru experți și toți prevăd că rata dobânzilor va scădea la sfârșitul anului.

... Am discutat cu domnii Flint, Ziegler, Cagliato și Suarez, și toți prevăd că rata dobânzilor va scădea la sfârșitul anului.

Sunt aici trei niveluri de precizie. Chiar și al treilea poate fi nesatisfăcător. Ar putea fi interesant de știut *când* s-a discutat cu acești experți.

Nimic nu e absolut în ceea ce privește gândirea cu pălăria albă pe cap. Este o direcție în care ne străduim să căpătăm o viziune mai bună.

Cine își pune pălăria?

Puneți-vă pălăria.

Rugați pe cineva să-și pună pălăria.

Rugați pe toată lumea să-și pună pălăria.

Răspundeți cu pălăria pe cap.

Cele mai multe situații sunt acoperite de enunțurile de mai sus. Înseamnă, de fapt, că puteți să rugați, că sunteți rugat sau că aveți de ales.

... Ce nu a mers în campania noastră de vânzări?

... Pentru a da un răspuns, îmi voi pune pălăria albă. Am luat contact cu 34% dintre detailiști. Dintre aceștia, numai 60% au luat produsul. Dintre cei care au luat produsul, 40% au cerut două bucăți pentru testare. Dintre oamenii cu care am vorbit, 70% au spus că prețul este prea mare. Există pe piață două produse concurente cu prețuri mai mici.

... Acum, vreau puțină gândire cu ajutorul pălăriei roșii.

... Avem un produs slab care costă prea mult. Imaginea noastră pe piață este proastă. Concurența are publicitate mai multă și mai bună. Nu atragem cei mai buni agenți de vânzări.

În această situație aspectele de „percepție” ale gândirii cu ajutorul pălăriei roșii pot fi mai importante. Dar ele nu

Șase pălării gânditoare

pot fi avansate prin pălăria albă, decât numai făcând referire la ceea ce au spus potențialii clienți.

... Pentru început, haideți să ne punem cu toții pălăria albă și să spunem ce știm despre criminalitatea juvenilă. Care sunt cifrele? Unde sunt rapoartele? Cine poate aduce dovezi?

... Mi-au spus că intenționezi să comanzi computere Prime. Poți să-mi explici gândirea ta prin prisma pălăriei albe în această privință?

... Nu vreau opinia ta personală referitoare la ce s-ar întâmpla dacă am reduce tariful transatlantic la 250 de dolari. Vreau să-mi spui ce gândești prin prisma pălăriei albe.

Este clar că pălăria albă exclude lucruri valoroase, precum supozițiile, intuiția, judecata bazată pe experiență, sentimentele, impresiile și opiniile. Acesta și este, de fapt, scopul pălăriei albe: de a oferi o modalitate prin care să ceri doar informații.

... Mi-ai cerut să-ți spun, purtând pălăria albă, de ce îmi schimb slujba. Salariul nu este mai bun. Câștigurile suplimentare nu sunt mai mari. Distanța de acasă la serviciu este aceeași. Perspectivele în carieră sunt la fel. Asta e tot ce pot să spun sub pălăria albă.

Sinteza gândirii cu pălăria albă pe cap

Imaginați-vă un calculator care furnizează cifrele cerute. El este neutru și obiectiv. Nu oferă interpretări și opinii. Când poartă pălăria albă, gânditorul trebuie să imite calculatorul.

Persoana care cere informațiile trebuie să pună întrebări specifice pentru a le obține sau pentru a completa golurile de informație.

În practică, există un sistem de informații cu două niveluri. Primul nivel conține fapte verificate și dovedite — fapte de categoria întâi. Al doilea nivel conține fapte despre care se crede că sunt adevărate, dar care nu au fost încă verificate complet — fapte de categoria a doua.

Există un spectru al probabilității care se întinde de la „întotdeauna adevărat“ la „niciodată adevărat“. Între cele două extreme există niveluri utilizabile: „în general“, „uneori“ și „ocazional“. Informațiile de acest gen pot fi avansate purtând pălăria albă, cu condiția „încadrării“ corecte pentru indicarea probabilității.

Gândirea de tipul pălăriei albe este o disciplină și o direcție. Gânditorul se străduiește să fie cât mai neutru, mai obiectiv în prezentarea informațiilor. Vi se poate cere să vă puneți pălăria albă sau puteți dumneavoastră să-i cereți altcuiva să și-o pună. De asemenea, aveți posibilitatea să o puneți sau să o scoateți, în funcție de context.

Albul (absența culorii) indică neutralitatea.

Partea a II-a PĂLĂRIA ROȘIE

Gândiți-vă la foc. Gândiți-vă la căldură. Gândiți-vă la sentimente. Folosirea pălăriei roșii vă dă ocazia de a vă exprima sentimentele, emoțiile și intuiția, fără să fie nevoie să le explicați ori să le justificați.

Se presupune că emoțiile nu au ce căuta într-o discuție normală de afaceri. Ele intervin însă oricum — doar că sunt deghizate în logică. Pălăria roșie oferă o ocazie unică și specială pentru expunerea sentimentelor, emoțiilor și intuiției ca atare.

Intuiția se poate baza pe multă experiență.

... Simt că este persoana potrivită pentru această slujbă.

... Simt că este o încercare riscantă.

... Intuiția îmi spune că această explicație este prea complicată.

Aceste sentimente sunt folositoare. Totuși, intuiția nu este neapărat întotdeauna corectă. Chiar și intuiția marelui Einstein a fost greșită atunci când a negat principiul incertitudinii formulat de Heisenberg.

Cu ajutorul pălăriei roșii se pot exprima sentimente variate, precum: entuziasm, „îmi place“, neutru, nesiguranță, scepticism, confuzie, „nu-mi place“ și așa mai departe. În Japonia, sentimentele sunt exprimate într-un mod foarte re-

zervat: „Trebuie să mă gândesc la asta“. În Statele Unite, sentimentele sunt exprimate mai direct: „E o idee jalnică“.

Nu este nevoie să explicați sau să justificați aceste sentimente. De fapt, conducătorul ședinței nu trebuie să permită așa ceva. Dacă participanții cred că ar trebui să-și valideze sentimentele, le vor avansa numai pe cele care pot fi validate. Așadar, nu trebuie permisă nici o explicație. În fiecare caz în parte, exprimați-vă sentimentele așa cum sunt în acel moment. Este posibil ca în 20 de minute să se schimbe. Uneori, este util să aveți o pălărie roșie în prima parte a reuniunii, pentru a vedea care sunt sentimentele în acel moment, și încă una sfârșit, pentru a vedea dacă sentimentele s-au schimbat.

Pălăria roșie se aplică întotdeauna unei idei sau situații specifice. Gânditorului nu i se permite să schimbe ideea.

Dacă s-a cerut: „Prezintă-mi gândirea pălăriei roșii pe tema contribuțiilor obligatorii“, gânditorului nu i se va permite să spună: „Mi-ar plăcea ideea de contribuții voluntare“.

Trebuie specificat clar la ce anume se aplică pălăria roșie. Altfel, apar confuziile. La nevoie, președintele poate înainta diferite versiuni (modificări) ale unei idei, cerând o pălărie roșie pentru fiecare versiune.

Pălăria roșie poate acoperi și „sentimentele intelectuale“, care sunt perfect valabile:

... Simt că această idee are potențial.

... Ideea este foarte interesantă.

... Ideea este foarte neobișnuită.

Pălăria roșie se pune întotdeauna în mod individual. Fiecărei persoane prezente la ședință i se cere să gândească în termenii pălăriei roșii atunci când e vorba de problema luată în discuție.

Nu îi e permis nimănui să spună „pas“ atunci când i se cer sentimentele de tipul pălăriei roșii. Participanții pot folosi termeni ca: *neutru*, *indecis*, *confuz*, *sceptic* sau *amestecat*.

Dacă sentimentele sunt definite ca *amestecate*, intermediarul poate întreba ce anume intră în acest amestec.

Scopul pălăriei roșii este de a exprima sentimentele așa cum sunt — nu de a forța o judecată.

Emoții și sentimente

*Opusul informațiilor neutre, obiective.
Bănuieli, intuiții, impresii.
Nu este nevoie de justificări.
Nu este nevoie de motivații sau de justificări.*

Gândirea de tipul pălăriei roșii se referă la emoții și sentimente și la aspectele nonraționale ale gândirii. Pălăria roșie furnizează un canal formal și definit pentru aducerea la suprafață a acestor lucruri — ca parte legitimă a hărții generale.

Dacă emoțiilor și sentimentelor nu li se oferă un loc în procesul de gândire, ele vor sta la pândă în fundal, afectând întreaga gândire într-un mod ascuns. Emoțiile, sentimentele, bănuielile și intuițiile sunt puternice și reale. Pălăria roșie recunoaște acest fapt.

Gândirea de tipul pălăriei roșii este opusul gândirii cu ajutorul pălăriei albe, care este neutră, obiectivă și lipsită de orice implicare emoțională.

... Nu mă întreba de ce. Pur și simplu nu-mi place afacerea asta. Este îngrozitoare.

... Nu-mi place acest om și nu vreau să fac afaceri cu el. Asta-i tot.

... Am o bănuială că bucata aceasta de pământ din spațele bisericii va face mulți bani peste câțiva ani.

Șase pălării gânditoare

... Designul acela este hidos. Nu va prinde niciodată. Este o enormă risipă de bani.

... Am o slăbiciune pentru Henry. Știu că e un escroc și cu siguranță ne-a tras pe sfoară. Dar a făcut-o cu stil. Îmi place de el.

... Simt că afacerea asta nu are șanse de succes. O văd sfârșind în litigii care ne vor costa scump.

... Am impresia că este o situație care nu aduce nici un câștig. E prost dacă o facem, și e prost dacă n-o facem. Hai să ieșim din ea.

... Nu cred că este cinstit să ne dea această informație abia după semnarea contractului.

Orice gânditor care dorește să exprime sentimente de acest fel trebuie să-și pună pălăria roșie. Această pălărie oferă permisiunea oficială pentru exprimarea tuturor sentimentelor, de la emoție pură la bănuială.

Locul emoțiilor în gândire

*Emoțiile afectează gândirea ori sunt o parte a ei?
În ce punct intervin emoțiile?
Oamenii emotivi pot fi buni gânditori?*

Punctul de vedere tradițional este că emoțiile afectează gândirea. Se consideră că un gânditor bun trebuie să fie rece, detașat și neafectat de emoții. Trebuie să fie obiectiv și să cântărească faptele ca atare, nu să țină seama de relevanța lor pentru nevoile sale emoționale. Uneori, chiar se pretinde că femeile sunt prea emotive pentru a putea gândi corect. Se spune că le lipsește detașarea necesară pentru luarea deciziilor bune.

Și totuși, orice decizie bună trebuie să fie, în final, emoțională. Subliniez sintagma *în final*. Atunci când ne folosim de gândire pentru a întocmi harta, alegerea rutei este determinată de valori și emoții. Voi reveni mai târziu asupra acestui punct.

Emoțiile dau relevanță gândirii și o armonizează cu nevoile și contextul momentului. Ele sunt o parte necesară a funcționării creierului, nu o intruziune sau o relicvă din era supraviețuirii animale.

Există trei puncte în care emoția poate afecta gândirea.

Poate exista o emoție puternică de fundal, precum teama, furia, ura, suspiciunea, gelozia sau dragostea. Acest fundal limitează și colorează percepția. Gândirea cu ajutorul pălăriei roșii are scopul de a face vizibil acest fundal, astfel

Șase pălării gânditoare

Încât să i se poată observa influența. Gândirea poate fi, în întregul ei, dominată de o asemenea emoție de fundal. Ea poate să fie legată de o persoană sau de o situație, ori să fie determinată de cu totul alte cauze.

În a doua situație, emoția este declanșată de percepția inițială. Te percepi ca fiind insultat de cineva și apoi, tot ce gândești despre acea persoană este colorat de acest sentiment. Percepi (poate în mod fals) că o persoană vorbește urmărindu-și propriul interes și ajungi să nu mai pui preț pe nimic din ceea ce spune mai târziu. Percepi ceva ca fiind reclamă și te abții după aceea să-i mai dai crezare. Ne grăbim să facem astfel de judecăți și rămânem prizonierii emoțiilor pe care le generează. Gândirea de tipul pălăriei roșii ne dă ocazia să aducem direct la suprafață sentimentele de acest fel, imediat ce apar.

... Dacă ar fi să-mi pun pălăria roșie, aș spune că oferta ta pare să servească mai degrabă propriului tău interes decât celui al firmei.

... Gândirea de tipul pălăriei roșii îmi spune că vrei să te opui fuziunii nu pentru binele acționarilor, ci ca să-ți păstrezi slujba.

Al treilea punct în care pot interveni emoțiile este după întocmirea hărții unei situații. O asemenea hartă ar trebui să includă și emoțiile stârnite de gândirea pălăriei roșii. Emoțiile — inclusiv propriul interes — sunt luate în considerare pentru alegerea rutei pe hartă. Orice decizie e fundamentată pe niște valori. Reacționăm emoțional la valori. Reacția noastră la valoarea libertății este emoțională (mai ales dacă am fost privați de libertate).

... Acum, având o imagine clară a situației, haideti să ne punem pălăriile roșii și să vedem care ar fi alegerea emoțională a cursului acțiunii.

... Dintre cele două opțiuni — continuarea grevei ori negocierea — o prefer pe prima. Simt că nu a venit încă vremea negocierilor. Nici una dintre părți nu a avut de suferit suficient, astfel încât să dorească să renunțe la ceva.

Pentru cei care înțeleg valoarea exprimării emoțiilor, convenția pălăriei roșii oferă un mijloc util de legitimizare a acestor emoții, astfel încât să-și poată găsi locul pe harta finală.

Dar poate gândirea cu pălărie roșie să extragă aceste emoții ce trebuie ținute ascunse?

... Sunt împotriva numirii pentru că o invidiez și nu-mi place ascensiunea ei rapidă la putere.

Și-ar exprima oare cineva o asemenea invidie? Probabil că nu. Dar convenția pălăriei roșii permite o abordare posibilă.

... Am să-mi pun pălăria roșie și am să spun că opoziția față de promovarea Annei se bazează, în parte, pe invidie.

Alternativ:

... Mă voi adăposti sub pălăria roșie și voi recunoaște că mă opun promovării Annei. Este doar un sentiment pe care îl încerc.

Trebuie să ne amintim că un gânditor poate alege să-și pună pălăria roșie în intimitatea propriei minți. Asta îi dă posibilitatea să-și aducă emoțiile la suprafață într-un mod legitim.

... Aici ar putea exista un element de teamă. Teamă de neplăcerile inerente schimbării locului de muncă.

... Da, sunt foarte supărat. Și în acest moment vreau doar să-mi recuperez partea. Nu-mi place să fiu înșelat.

... Trebuie să recunosc că pur și simplu nu sunt fericit în slujba asta.

Gândirea de tipul pălăriei roșii încurajează căutarea: „Care sunt emoțiile implicate în această chestiune?”

Intuiție și bănuieli

*Cât de valabile sunt intuițiile?
Cât de valoroase sunt intuițiile?
Cum trebuie folosite ele?*

Cuvântul *intuiție* este utilizat în două feluri. Ambele sunt corecte. Dar în ceea ce privește funcționarea creierului, ele sunt total diferite. Intuiția poate fi folosită cu sensul unei străfulgerări. Aceasta înseamnă că un lucru perceput într-un fel este deodată perceput altfel. De aici pot rezulta creativitatea, o descoperire științifică sau un salt înainte în matematică.

... Mutați-vă atenția de la câștigător la cei care pierd și veți vedea imediat că la 131 de concurenți individuali este nevoie de 130 de potriviri pentru a produce 130 de perdanți.

Cealaltă utilizare a cuvântului *intuiție* este înțelegerea imediată a unei situații. Ea este rezultatul unei judecăți complexe bazate pe experiență — o judecată care probabil nu poate fi explicată în detaliu și nici exprimată în cuvinte. Faceți asta imediat ce ați recunoscut un prieten, ca judecată complexă bazată pe mai mulți factori.

... Intuiția îmi spune că mașina asta electrică nu se va vinde.

Șase pălării gânditoare

O asemenea intuiție poate fi bazată pe cunoașterea pieței, pe experiența legată de produse similare și pe o înțelegere a deciziei de cumpărare în această gamă de prețuri.

De acest tip de intuiție, care presupune o judecată „complexă”, vreau să mă ocup aici.

Intuiția, bănuiala și sentimentul sunt apropiate. Bănuiala este o ipoteză bazată pe intuiție. Sentimentul poate lua forme diferite — de la unul estetic (aproape o chestiune de gust) la o judecată bine definită.

... Am sentimentul că va da înapoi la greu.

... Am un sentiment puternic că acest bilet de autobuz și bicicleta sunt indicii vitale în cercetarea crimei.

... Am sentimentul că nu asta e teoria corectă. E prea complexă și prea încurcată.

Oamenii de știință, antreprenorii și directorii generali de succes par să aibă un „simț” al situațiilor. Despre un om de afaceri spunem că „miroase banii”. Aceasta sugerează că profiturile nu sunt destul de evidente pentru a fi văzute de toată lumea, dar omul de afaceri dotat cu un simț dezvoltat al banilor le poate detecta.

Intuiția nu este infailibilă. În jocurile de noroc, intuiția este înșelătoare. Dacă la ruletă iese roșu de opt ori la rând, intuiția sugerează extrem de ferm că va urma negru. Totuși, șansele rămân exact aceleași. Masa nu are memorie.

Așadar, cum tratăm intuiția și sentimentul?

Mai întâi, le dăm legitimitate gândind cu pălăria roșie pe cap. Ea ne îngăduie să cerem sentimentele și, de asemenea, să le exprimăm ca pe o parte de drept a gândirii. Probabil că emoțiile și intuiția ar trebui să aibă pălării separate, dar asta nu ar face decât să complice lucrurile. Cred că este po-

sibil să le tratăm împreună sub titlul „sentimente“, chiar dacă au naturi diferite.

Putem încerca să analizăm motivele din spatele unei judecăți intuitive, dar sunt puține șanse să reușim în totalitate. Dacă nu putem articula motivele, e bine să ne încredem în judecată?

Ar fi dificil să se facă o investiție majoră pe baza unei presimțiri. Cel mai bine este să tratăm intuiția ca parte a hărții.

Intuiția poate fi tratată așa cum îți tratezi un consilier. Dacă acesta a fost de încredere în trecut, vom da mai multă atenție sfatului pe care ni-l oferă. Dacă intuiția s-a dovedit corectă în multe ocazii, suntem înclinați să o ascultăm.

... Toate motivele pledează împotriva scăderii prețului, dar intuiția îmi spune că este singura modalitate de a ne recăpăta cota pe piață.

Un om experimentat în afaceri imobiliare își dezvoltă simțul oportunității. Experiența acumulată este exprimată ca o intuiție care îi spune ce contracte să încheie. Intuiția exercitată în domeniul proprietății poate fi valoroasă pentru că derivă din experiență. Dar intuiția omului de afaceri aplicată la rezultatul unor alegeri prezidențiale poate să nu aibă prea multă valoare.

Intuiției i se poate da atenție și pe baza principiului „câștigi ceva, pierzi ceva“. Poate că intuiția nu este întotdeauna corectă, dar dacă s-a dovedit de mai multe ori corectă decât greșită, rezultatul general poate fi pozitiv.

Ar fi periculos să atribuim intuiției infailibilitatea unui oracol mistic. Și totuși, intuiția este o parte a gândirii. Ea există. Este reală. Și poate fi de folos.

... Ce intuiți, purtând pălăria roșie, în privința acestei fuziuni?

... Sentimentul pe care-l încerc purtând pălăria roșie este că prețurile imobiliare vor crește din nou destul de curând.

... Dați-mi, vă rog, o pălărie roșie pe tema acestei noi campanii publicitare.

... Pălăria roșie îmi spune că această ofertă nu va fi acceptată.

Unde se întâlnesc intuiția și opinia? Am văzut că gândirea de tipul pălăriei albe nu permite exprimarea opiniei (deși poate îngădui raportarea opiniilor exprimate de alții). Asta pentru că opinia se bazează pe raționament, interpretare și intuiție. Balanța poate înclina înspre judecata faptelor cunoscute sau înspre sentimentul bazat pe factori necunoscuți. Opiniile pot fi exprimate cu ajutorul pălăriei roșii, negre sau galbene. Când se folosește pălăria roșie, cel mai bine este să exprimați o opinie sub formă de sentiment.

... Am sentimentul că plictiseala este răspunzătoare pentru multe dintre crimele juvenile.

... Am sentimentul că se doresc încasări spectaculoase din câteva filme cărora li se face mare reclamă.

Pas cu pas

Reacție și supărare.

Asta simt în legătură cu această ședință.

A-ți arăta ori a-ți ascunde sentimentele.

Sentimentele legate de pălăria roșie pot fi arătate ori când în cursul unei ședințe, al unei discuții sau conversații. Sentimentele pot fi îndreptate și către desfășurarea ședinței în sine, nu numai spre chestiunea care se discută.

... Îmi voi pune pălăria roșie și vă voi spune că nu-mi place felul în care este condusă această ședință.

... Vreau să fac o declarație purtând pălăria roșie. Simt că suntem forțați să luăm o decizie pe care nu o dorim.

... Domnule Hooper, punctul meu de vedere, determinat de pălăria roșie, este că nu-i ascultați niciodată pe ceilalți.

... Am spus ce voiam să spun și acum îmi voi scoate pălăria roșie.

Adoptată contra fluxului firesc al emoțiilor care apar în timpul oricărei reuniuni, convenția pălăriei roșii poate părea artificială și inutilă. Chiar trebuie să-ți „pui” pălăria roșie pentru a fi furios? Nu-ți poți exprima emoțiile prin privire și tonul vocii?

Șase pălării gânditoare

Tocmai în această *artificialitate* stă adevărata valoare a pălăriei roșii. În mod normal, emoțiile au nevoie de un anumit timp pentru a ieși la iveală, și de ceva mai mult pentru a se stinge. Apar resentimentele și îmbufnarea. Oamenii jignesc și sunt jigniți. Într-un sens, pălăria roșie permite intrarea și ieșirea din „modul emoțional” în câteva clipe. Îți pui pălăria roșie și ți-o scoți. Vederile exprimate atunci când porți pălăria roșie sunt mai puțin personale decât cele exprimate în absența ei, fiindcă este recunoscută ca limbaj formal.

Nevoia de a-ți „pune” pălăria roșie atenuează starea conflictuală. Nimeni nu-și bate capul să-și pună pălăria roșie când simte că a fost desconsiderat. Și, odată stabilit limbajul pălăriei roșii, avansarea unor puncte de vedere emoționale fără ajutorul ei ajunge să fie considerată un gest grosolan.

Deoarece pălăria roșie oferă un canal bine definit pentru sentimente și emoții, nu mai este necesară intervenția la fiecare punct. Cine simte nevoia să fie emoțional are o modalitate definită de a o face.

Nu mai trebuie să încerci să ghicești sentimentele celorlalți. Există o modalitate de a-i întreba direct.

... Aș vrea să-ți pui pălăria roșie și să-mi spui ce crezi despre propunerea mea.

... Mi se pare că nu mă plac. Aș dori un răspuns de tipul pălăriei roșii.

Îndrăgostiților le place să audă că sunt iubiți, chiar dacă nu se îndoiesc de acest lucru.

... Trecând la nivelul pălăriei roșii, aș vrea să spun că sunt foarte mulțumit de desfășurarea acestei conferințe. Este și părerea dumneavoastră?

... Am sentimentul că vrem cu toții să vedem acest acord încheiat și semnat. Domnule Morrison, puteți să-mi spuneți punctul dumneavoastră de vedere purtând pălăria roșie?

Limbajul pălăriei roșii nu trebuie exagerat sau folosit excesiv, până la absurd. Este total inutil să adopți formal convenția ori de câte ori îți exprimi un sentiment. Convenția este utilizată numai atunci când se exprimă sau se cere un sentiment într-o manieră definită și formală.

... Dacă mai faci multe declarații cu ajutorul pălăriei roșii, am s-o pun așa de sus, că n-o să mai ajungi la ea.

... Haideți să mai facem doar o singură declarație generală de tipul pălăriei roșii și apoi să o punem deoparte. Ce părere aveți despre această chestiune?

... Aș dori să am un singur prilej pentru a face o declarație purtând pălăria roșie. După aceea, o voi pune deoparte și nu o voi mai utiliza.

Folosirea emoțiilor

*Poate gândirea să schimbe emoțiile?
Fundalul emoțional.
Emoțiile ca poziții de negociere.
Emoții, valori și alegeri.*

Odată ce emoțiile au devenit vizibile cu ajutorul pălăriei roșii, se poate face o încercare de a le explora sau chiar schimba. Acest lucru nu mai face parte din limbajul pălăriei roșii.

Gândirea poate schimba emoțiile. De fapt, partea perceptuală a gândirii este cea care schimbă emoțiile. Dacă vedem ceva dintr-un alt unghi, emoțiile se pot schimba odată cu modificarea percepției.

... Nu privi acest lucru ca pe o înfrângere. Privește-l ca pe o modalitate excelentă de a descoperi punctele slabe și pe cele forte din jocul de tenis.

... Dacă ar veni ca inițiativă din partea ta, oferta ar fi acceptabilă?

... Consider-o mai degrabă o experiență esențială de învățare decât o eroare de judecată. Învățătura este întotdeauna scumpă. Nu va mai trebui să trecem din nou prin asta.

Nu întotdeauna este posibil să se furnizeze percepții ce pot schimba emoțiile sau le pot face să dispară. Dar merită mereu să încerci.

Emoțiile exprimate pot oferi un fundal constant pentru gândire sau discuție. Acest fundal emoțional este permanent conștientizat. Orice decizie ori plan par a fi făcute pe acest fundal. Din când în când, este util să ne imaginăm un fundal emoțional diferit și să vedem cum s-ar schimba lucrurile.

... Știm cu toții că aceste negocieri au loc pe un fond de extremă suspiciune. Haideți să ne imaginăm cum ar arăta gândirea noastră dacă fiecare parte ar avea încredere în cealaltă.

... Există senzația că nu contează prea mult ce hotărâm aici. Evenimentele au intrat deja pe un făgaș. Haideți să ne închipuim că nu este așa și că ne stă în putere să controlăm lucrurile.

... Trebuie să fim conștienți de fundalul de nervozitate existent. Nu îl putem ignora.

După cum am arătat mai devreme, emoțiile și sentimentele fac parte din coloritul hărții. Prin intermediul convenției pălăriei roșii putem ajunge să cunoaștem „regiunile” intens colorate din punct de vedere emoțional. Atunci când concepem soluții pentru dispute, putem sta departe de aceste zone.

... Restricția propusă în cazul muncii prestate pentru firme concurente este, în mod evident, un punct sensibil. Să îl lăsăm deoparte pentru moment.

... Liderul de sindicat nu va fi de acord cu nici o propunere care ar implica o scădere a salariilor. Este un punct de vedere care a fost exprimat foarte convingător.

Adeseori se apelează la emoții pentru a stabili poziția fiecăruia în procesul de negociere. Și nu mă refer aici la îmbufnări, amenințări, șantaj sau apeluri la milă. Mă refer la valoarea emoțională atribuită anumitor chestiuni. La baza negocierii stă principiul valorii variabile. Un lucru are o anumită valoare pentru una din părți și o alta pentru cealaltă parte. Aceste valori pot fi exprimate direct, prin intermediul gândirii de tipul pălăriei roșii.

... Abilitatea de a depăși liniile de demarcație ale sindicatului este foarte importantă pentru productivitatea noastră.

... Trebuie să insistăm asupra urmării procedurilor disciplinare adecvate. Nu spunem că Jones este inocent, dar procedurile stabilite trebuie urmate.

Toată lumea este de acord că scopul final al gândirii trebuie să fie satisfacția gânditorului. Deci, în cele din urmă, scopul gândirii este de a satisface emoțiile exprimate.

Dificultatea apare pe trei planuri. Oare chiar lucrează cursul propus al acțiunii pentru satisfacerea dorințelor exprimate?

... Nu mi se pare că scăderea prețurilor va duce la o creștere efectivă a vânzărilor.

A doua sursă de dificultăți apare atunci când o parte își satisface dorințele pe seama celeilalte părți.

... Putem să mărim numărul orelor suplimentare sau să angajăm noi muncitori. Prima opțiune ar viza oamenii care lucrează deja. De pe urma celei de-a doua ar câștiga cei care nu au acum de lucru.

A treia sursă de dificultăți este conflictul dintre satisfacția pe termen scurt și aceea pe termen lung. O dogmă de bază în creștinism exprimă foarte clar acest lucru: Și la ce i-ar folosi unui om să câștige toată lumea dacă și-ar pierde sufletul?

... Putem să ridicăm tarifele la reclamă și să obținem imediat un venit mai mare. Dar pe termen lung îi vom împinge pe clienți să se îndrepte către alte firme de publicitate.

... Dacă scădem prețul pentru a atrage clienți de la alte linii aeriene, vom putea fi în avantaj doar temporar. Apoi, ele vor adopta prețul nostru și ne-am putea pierde clienții din nou. Iar profitabilitatea va rămâne în continuare scăzută.

... Chiar mi-ar plăcea să mănânc porția asta de cartofi prăjiți, dar nu mă va ajuta cu nimic la cura mea de slăbire.

... Voi investi bani în piesa aceasta pentru că-mi place Nerida, care joacă rolul principal, și vreau să o văd tot mai mult.

... Îmi doresc să fiu perceput ca fiind dornic să sprijin ideile revoluționare în tehnologie, însă pe termen lung știu că investitorii mei sunt interesați de o dezvoltare stabilă.

Emoțiile fac parte atât din metoda de gândire, cât și din chestiunea gândită. Nu are rost să sperăm că vor dispărea și că vor lăsa locul liber gândirii pure.

Limbajul emoțiilor

*Emoțiile nu trebuie să aibă logică ori să fie constante.
Emoțiile pot fi „acordate fin” cu limbajul.
Rezistați tentației de a vă justifica emoțiile.*

Când porți pălăria roșie, cel mai greu lucru este să rezisti tentației de a justifica o emoție exprimată. O asemenea justificare poate fi adevărată sau falsă. În ambele cazuri, gândirea cu ajutorul pălăriei roșii o face inutilă.

... Nu contează de ce nu ai încredere în el. Pur și simplu nu ai încredere în el.

... Ți place ideea de a înființa un birou la New York. Nu trebuie să intri în detalii și să explici de ce îți place. Vom face asta mai târziu, când vom fi aproape de a lua o decizie în privința acestei chestiuni.

Ne simțim obligați să ne scuzăm pentru emoțiile și sentimentele noastre, deoarece ele nu aparțin gândirii logice. De aceea, trebuie să tindem să le tratăm ca pe o extensie a logicii. Dacă nu ne place de cineva, trebuie să avem un motiv bun pentru asta. Dacă ne place un proiect, trebuie să avem o explicație logică. Gândirea de tipul pălăriei roșii ne eliberează de asemenea obligații.

Asta înseamnă că suntem liberi să avem și să susținem orice prejudecăți? Nu există aici un pericol imens? Din con-

tră. Pericolul stă de fapt în prejudecățile ascunse în logică și nu în cele recunoscute drept emoții.

Nu sunt împotriva explorării emoțiilor și a sondării fundamentului lor. Dar asta nu ține de convenția pălăriei roșii.

Emoțiile sunt adeseori nestatornice, inconsecvente. În cadrul unui chestionar, americanii au fost întrebați dacă sunt în favoarea implicării în problema Americii Centrale. Majoritatea au fost de acord. Și totuși, a existat o majoritate împotriva fiecărei metode sugerate în acest sens. Poți fi în favoarea implicării, la modul abstract, dar împotriva atunci când abstractul este tradus în termeni concreți. Din punct de vedere logic, acest lucru pare să nu aibă sens, dar în lumea emoțiilor are.

Convenția pălăriei roșii nu trâmbează emoțiile, deși unii pot fi tentați să o folosească astfel. Ea seamănă mai degrabă cu o oglindă care reflectă emoțiile în toată complexitatea lor.

Se spune că poporul eschimos are 20 de cuvinte pentru zăpadă. În alte culturi, există la fel de multe cuvinte pentru diversele nuanțe ale iubirii. Engleza, ca multe alte limbi europene, nu are în uzul comun o gamă foarte largă de cuvinte care să indice emoțiile. Există a plăcea/a displacea, ură/iubi-re, mulțumit/nemulțumit, fericit/nefericit. Am putea utiliza, de exemplu, un cuvânt pentru a indica starea indecis-pozitivă și altul pentru cea indecis-negativă. Cuvântul *suspicios* are o încărcătură prea negativă.

Odată ce gândirea cu ajutorul pălăriei roșii ne permite să fim îndrăzneți și deschiși față de sentimentele noastre, putem încerca să le „acordăm fin”, pentru a se potrivi situației. Fără pălăria roșie, ne-am limita la cuvinte dure, susținute prin ton și prin expresia facială.

Șase pălării gânditoare

... Am senzația că eziți în afacerea asta. Nu vrei să intri, dar nici nu vrei să rămâi pe dinafară. Vrei să stai, gata pregătit, într-o antecameră. Să intri atunci când îți convine.

... Nu-ți displace Morgan, dar nu te simți în largul tău lângă el. Ți-ai dori mai mult o scuză ca să nu-ți placă.

... Pur și simplu nu ne putem sincroniza în această chestiune.

... Am impresia că perspectiva acestei afaceri dispare pe tăcute. Nu e vorba de o lipsă de entuziasm, ci mai curând de ceva ce seamănă cu dezumflarea foarte lentă a unei bărci de cauciuc. Nu se vede întâmplându-se ceva, dar dacă te uiți după un timp, e clar că e mai moale decât înainte.

Pălăria roșie îi dă gânditorului libertatea de a se comporta ca un poet cu sentimentele sale. Ea oferă sentimentelor dreptul de a fi vizibile.

Sinteza gândirii cu pălăria roșie pe cap

Pălăria roșie îi permite gânditorului să spună: „Așa simt în această chestiune.“

Dă legitimitate emoțiilor și sentimentelor, ca parte importantă a gândirii.

Face sentimentele vizibile, astfel încât ele să devină o parte a hărții gândirii și, de asemenea, o parte a sistemului de valori care determină ruta de pe hartă.

Furnizează o metodă convenabilă, prin care un gânditor poate intra și ieși din „modul sentimental“ într-un fel care nu ar fi posibil fără un asemenea instrument.

Îi permite gânditorului să-și exploreze propriile sentimente sau pe ale altora, dintr-un punct de vedere specific.

Când un gânditor folosește pălăria roșie, nu trebuie să existe *niciodată* vreo încercare de a-și justifica sentimentele sau de a le fundamenta logic.

Pălăria roșie acoperă două tipuri mari de sentimente. Mai întâi, sunt emoțiile obișnuite, de la teamă sau neplăcere până la cele mai subtile, precum suspiciunea. Apoi, există judecățile complexe care intră în categoria presimțirilor, a intuiției, bănuielilor, gustului, sentimentelor estetice și a altora, lipsite de o justificare vizibilă. Când o opinie se referă la acest tip de sentimente într-o măsură semnificativă, își poate găsi locul tot sub pălăria roșie.

Partea a III-a PĂLĂRIA NEAGRĂ

Pălăria neagră este cea mai utilizată, fiind, probabil, și cea mai importantă. Este pălăria prudenței, împiedicându-ne să facem lucruri ilegale, periculoase, neprofitabile, dăunătoare, și așa mai departe.

Pălăria neagră este pălăria supraviețuirii. Un animal trebuie să învețe care fructe sunt otrăvitoare și să citească semnalele de pericol omise de un potențial atacator. Pentru a supraviețui, trebuie să fim precauți. Trebuie să știm ce să evităm. Să identificăm ceea ce nu va merge. Așa supraviețuim. O greșeală prostească poate distruge totul, oricât am fi de creativi.

Pălăria neagră reprezintă baza civilizației occidentale pentru că pe ea se fundamentează gândirea critică. Baza stilului argumentativ tradițional este scoaterea în evidență a lucrurilor contradictorii sau inconsecvente. Pălăria neagră subliniază nepotrivirile cu resursele, politica, strategia, etica, valorile noastre, și așa mai departe.

Această pălărie se bazează pe un mecanism natural al minții. Este vorba despre mecanismul „nepotrivirii“. Creierul creează anumite tipare de așteptări: așa arată lumea. Dacă întâlnim ceva ce nu se potrivește cu modelele existente, nu mai suntem în largul nostru. Acest mecanism ne protejează împotriva greșelilor.

Mâncarea este excelentă. Ea este esențială pentru viață. Dar prea multă mâncare duce la obezitate și poate provoca probleme de sănătate. Nu este vina mâncării, ci a faptului că mâncăm excesiv.

În același fel, există oameni care folosesc excesiv pălăria neagră și care își petrec tot timpul încercând să găsească greșeli. Vina nu este a pălăriei negre, ci a folosirii ei abuzive, excesive sau greșite.

Una dintre caracteristicile valoroase ale metodei celor șase pălării este aceea că există un timp alocat în care toată lumea este invitată să fie cât se poate de precaută, de grijulie și de critică. Dar, în afara acestui timp alocat, nu e permis să critici toate punctele unei probleme.

Experiența a arătat că oamenii care sunt prudenți în mod obișnuit, care și-au clădit reputația datorită spiritului critic, găsesc binevenită metoda celor Șase Pălării. Pălăria neagră le îngăduie să-și folosească pe deplin abilitățile critice. Când se trece la o altă pălărie, gânditorului i se permite să renunțe la precauție. În multe cazuri, gânditorii prudenți au fost surprinși să observe cât de creativi pot fi atunci când utilizează pălăria verde.

Precaut și atent

Cum e posibil ca o anumită situație să nu se potrivească cu experiența noastră.

De ce un anumit lucru poate să nu meargă.

Scoaterea în evidență a dificultăților și a problemelor.

Rămânerea în cadrul legal.

Păstrarea valorilor și a eticii.

Pălăria neagră este pălăria „naturală” a tradiției occidentale de gândire. Cu ajutorul ei arătăm ce anume este greșit, ce nu se potrivește sau nu merge bine. Ea ne protejează împotriva risipei de bani și de energie. Ne împiedică să facem lucruri prostești și să încălcăm legea.

Cândirea de tipul pălăriei negre este întotdeauna logică. Trebuie să existe mereu o bază logică pentru critică. Dacă un comentariu este pur emoțional, el își găsește locul sub pălăria roșie, nu sub cea neagră.

... Nu-mi place ideea de a scădea prețurile.

... Așa gândiți cu pălăria roșie. În acest caz vreau să gândiți cu pălăria neagră. Vreau să-mi explicați motivele dumneavoastră logice.

... Foarte bine. Potrivit experienței noastre trecute — pe care v-o prezint sub forma cifrelor vânzărilor — scăderea prețurilor nu a avut ca rezultat o creștere suficientă a vânză-

rilor, care să justifice reducerea marjei de profit. S-a văzut, de asemenea, că și alte firme au redus la rândul lor prețurile pentru a face față concurenței.

Motivele expuse purtând pălăria neagră trebuie să poată rezista dezbaterii. Trebuie să aibă sens. Trebuie să fie rezonabile și atunci când sunt așternute pe hârtie, nu numai când sunt prezentate de o persoană convingătoare.

Cândirea de tipul pălăriei negre nu este echilibrată. Prin ea, creierul este sensibilizat să găsească posibilele primejdii, probleme sau obstacole. Accentul se pune pe motivele pentru care un anumit lucru nu merge sau nu e potrivit cu situația dată. Cealaltă parte este prezentată cu ajutorul pălăriei galbene.

S-a sugerat că ar trebui să existe o singură pălărie, numită *judecată*. Cu ajutorul ei, gânditorul ar putea căuta argumentele pro și contra vizând o situație sau o soluție. Chiar dacă asta funcționează în filozofie, în practică nu merge. Creierul poate fi sensibilizat, la un moment dat, numai într-o singură direcție.

Specificitatea pălăriei negre eliberează gânditorul de nevoia de a fi nepărtinitor, văzând ambele laturi ale chestiunii în același timp. Purtând pălăria neagră, gânditorul este încurajat să fie cât mai prudent. Cu ajutorul pălăriei galbene, gânditorul își precizează poziția și caută beneficiile. Nu le poți face pe amândouă simultan și eficient.

Ca și în cazul celorlalte pălării, comentariile făcute purtând pălăria neagră depind întotdeauna de un context anume: „Mașina aceasta poate să ajungă la numai 80 de kilometri pe oră.”

Ce fel de comentariu este acesta?

Ar putea fi un comentariu de tipul pălăriei albe, deoarece este o simplă enunțare a unui fapt.

Șase pălării gânditoare

Ar putea fi și un comentariu de tipul pălăriei negre. Într-un sens general, ne așteptăm de la mașini să meargă cu viteze mai mari. Într-un sens specific, dacă ne grăbim să ajungem undeva, această observație este de tipul pălăriei negre.

Pot exista însă împrejurări în care acest comentariu să fie, de fapt, gen pălărie galbenă. De pildă, dacă este vorba de prima mașină a unui tânăr care de-abia învață să conducă. Faptul că ajunge la numai 80 de kilometri pe oră constituie un avantaj, fiindcă este redus riscul unui accident grav.

Pălăria neagră justifică valoarea și importanța precauției.

... Văd că această idee este foarte atrăgătoare. Am examinat toate beneficiile. Cred că acum avem nevoie să gândim cu ajutorul pălăriei negre. Trebuie să cunoaștem potențialele pericole și dificultăți. Care sunt neajunsurile?

... Trebuie să fim conștienți de posibilele primejdii pentru a le vedea atunci când apar. E necesară o gândire de tipul pălăriei negre.

... Sunt cu totul în favoarea numirii lui Peter în acest post. Dar ar fi înțelept să gândim mai întâi cu ajutorul pălăriei negre.

... Vânzările au crescut spectaculos după campania publicitară. Există vreun aspect în privința căruia ar trebui să fim precauți? Haideți să ne punem pălăria neagră.

... Amândurora ne place foarte mult această casă. Asta denotă o gândire puternică de tipul pălăriei roșii. Hai să încercăm pălăria neagră pentru câteva momente.

Pălăria neagră acordă importanța cuvenită gândirii prudente. Susținând și îndreptățind prudenta, pălăria neagră in-

dică și faptul că este doar un mod de gândire. Trebuie folosită în mod corect și eficient.

Pentru a profita la maximum de o sugestie sau de o idee, este important ca gândirea cu ajutorul pălăriei negre să fie extrem de minuțioasă. Asta ajută atât la evaluarea ideii, cât și la conceperea ei.

În rolul ei de evaluator, pălăria neagră vă ajută să vă hotărâți dacă mergeți înainte cu o idee sau o abandonați. Decizia finală se bazează pe o combinație între pălăria albă (fapte), cea galbenă (beneficii) și cea neagră (intuiție și sentimente).

Datorită rolului pe care-l are în „concepție”, pălăria neagră indică slăbiciunile unei idei, permițând astfel corectarea lor.

... Pare o idee excelentă. Haideți să facem un efort susținut, gândind cu ajutorul pălăriei negre, pentru a-i descoperi punctele slabe, astfel încât să putem întreprinde ceva chiar acum, în stadiul de proiectare, în loc să le descoperim mai târziu.

... Am hotărât acest curs al acțiunii. Trebuie să vedem toate problemele, obstacolele și dificultățile potențiale, pentru a putea găsi modalitățile de a le depăși. Avem deci nevoie de pălăria neagră.

Conținut și proces

*Atrage atenția asupra erorilor de gândire.
Pune la îndoială forța dovezilor.
Se poate trage o concluzie?
Este singura concluzie posibilă?*

O bună parte din argumentația tradițională occidentală atacă procesul argumentării: dacă procesul este incorect, concluzia nu poate fi corectă. De fapt, concluzia chiar poate fi corectă, dar nu s-a dovedit acest fapt.

Metoda celor șase pălării fiind atât de diferită de argumentație, nu apare nevoia dezbaterii detaliate a procesului. În orice caz, cu ajutorul pălăriei negre se pot scoate în evidență deficiențele procesului de gândire în sine.

... Remarca pe care ai făcut-o este o presupunere, nu un fapt.

... Din ceea ce ai spus nu rezultă această concluzie.

... Aceste cifre nu sunt cele pe care ni le-ai arătat data trecută.

... Este doar o explicație posibilă. În nici un caz singura.

Valoarea întregii metode ar fi subminată dacă s-ar permite întreruperea aplicării ei cu astfel de comentarii. Ne-am întoarce la limitările modului argumentativ. Așadar, gânditorul trebuie să noteze și să acumuleze principalele critici și să le prezinte numai atunci când e folosită pălăria neagră.

Cu ajutorul pălăriei albe, cineva avansează un set de cifre referitoare la vânzări. O persoană știe că aceste cifre sunt, de fapt, vechi de cinci ani. Ar trebui să întrerupă ședința și să semnaleze eroarea? E de preferat să menționeze un alt punct ce decurge din utilizarea pălăriei albe.

... Cifrele pe care ni le-ai dat sunt vechi de cinci ani. Nu avem cifre mai recente.

Metoda celor șase pălării fiind diferită de argumentație, nu i se aplică regulile acesteia. Nu se mai pune problema de a argumenta dintr-un anumit punct de vedere, ci de a umple câmpul cu posibilități.

... Dacă mărim durata pedepselor și mărim amenzile, vom reduce infracționalitatea.

Pare o deducție destul de logică, dar poate să nu fie valabilă în practică. Dacă riscul de a fi prins este, în fapt, foarte mic, ori este perceput ca fiind foarte mic, atunci creșterea pedepsei poate avea un efect redus. Există, de asemenea, posibilitatea creșterii violenței: un infractor să fie înclinat să ucidă pentru a scăpa de martori. În plus, șederea mai lungă în închisoare poate transforma infractorii mărunți în criminali înrâiți, prin influența colegilor de detenție.

Există tot felul de posibilități. Prea adesea dovada nu înseamnă altceva decât lipsă de imaginație.

Dacă ar exista cifre furnizate de pălăria albă, care să indice că pedepsele sporite reduc infracționalitatea pe termen lung, precum și pe termen scurt, atunci aceste cifre ar fi mai valoroase decât deducția aparent logică.

... Turismul are șanse de dezvoltare pentru că veniturile familiale sunt în creștere, prețurile biletelor de avion sunt

Șase pălării gânditoare

în scădere, călătoriile au o organizare mai bună și există mai puțini copii.

... Este posibil ca lumea să se plictisească de călătorii. Tehnologia ar putea oferi modalități noi de a te distra acasă. Bolile contractate în locuri îndepărtate pot descuraja turismul.

Aceste posibilități sunt puse una lângă alta, ca în cazul gândirii în paralel. Ea prezintă puncte diferite de vedere și păreri divergente.

Deducția logică insistă asupra atitudinii. Metoda celor șase pălării se ocupă de posibilități și probabilități. În lumea reală, este foarte greu să ai certitudini. Trebuie să acționezi pe baza probabilității.

... Aceasta este, într-adevăr, o posibilitate. Dar încă nu ai demonstrat că este o certitudine.

Există momente când chestiunile pot fi tratate într-o manieră logică, prin aplicarea unor șabloane. În majoritatea cazurilor însă, gândirea practică se bazează pe probabilitate.

Deși suntem tentați să discutăm în contradictoriu, pălăria neagră nu ne dă permisiunea de a face acest lucru. Pot fi indicate erorile procedurale. Pot fi expuse declarații paralele, care exprimă puncte de vedere diferite. În final, trebuie să se ajungă la o hartă clară a posibilelor probleme, obstacole, dificultăți și pericole. Acestea trebuie clarificate și elaborate.

Încercarea de a găsi soluții pentru depășirea sau abordarea dificultăților sugerate de pălăria neagră se face cu ajutorul pălăriei verzi.

Ține de firea oamenilor să-și arate imediat dezacordul față de o idee prezentată. Dar președintele sau intermediarul trebuie să mențină disciplina pălăriei.

Trecutul și viitorul

*Ce este probabil să se întâmple în viitor?
Se potrivește asta cu experiența trecutului?
Care sunt riscurile?*

O funcție foarte importantă a pălăriei negre constă în estimarea riscurilor. Toate acțiunile propuse vor fi îndeplinite în viitor. Aceasta este o diferență extrem de importantă între gândirea „academică” și gândirea „din lumea reală”. În cazul gândirii academice, este suficient să descrii, să analizezi și să oferi explicații. În lumea reală, există elementul de acțiune — pe care eu îl numesc uneori *operativitate*.

Ce se va întâmpla dacă vom întreprinde această acțiune?
Va fi acceptată?
Avem resurse pentru ea?
Cum vor reacționa oamenii?
Cum va reacționa concurența?
Ce s-ar putea să nu meargă bine?
Care sunt potențialele probleme?
Va continua să fie profitabilă?

Suntem nevoiți să ne întemeiem speculațiile despre viitor pe propria experiență sau pe a altora.

... În vremuri de inflație, oamenii economisesc mai mult.

... În vremuri de inflație, oamenii economisesc mai puțin.

Șase pălării gânditoare

Ambele afirmații sunt corecte. Acolo unde există o istorie a inflației, oamenii economisesc mai puțin, deoarece știu că banii își pierd valoarea. Când această istorie nu există, oamenii pot să economisească mai mult, deoarece simt că au nevoie de mai mulți bani. Acolo unde există un nivel înalt de sofisticare financiară, oamenii pot prefera să împrumute decât să economisească, fiindcă, în final, rata dobânzii poate fi negativă.

... După 20 de ani de muncă în industria cosmetică, vreau să spun din experiență că nu poți avea aceeași marcă și pentru un produs de lux, și pentru unul de larg consum. N-o să meargă.

... În industria hotelieră, același produs de bază poate fi comercializat sub două mărci diferite, la prețuri diferite. Astfel de situații s-au dovedit a avea succes.

Ambele puncte de vedere sunt valabile atunci când ne bazăm pe experiență. Unul e avansat prin prisma pălăriei negre, celălalt ținând cont de cerințele pălăriei galbene. În practică, comentariul de tipul pălăriei galbene poate fi avansat și cu ajutorul pălăriei negre, ca o provocare pentru afirmația referitoare la cosmetice: „Acest lucru nu este neapărat adevărat, deoarece în industria hotelieră...”

Când privim spre viitor, folosind lecțiile trecutului, întrebarea este întotdeauna dacă o anumită lecție e semnificativă. Sunt circumstanțele aceleași?

... Această politică poate fi foarte bună pentru hoteluri, unde nu ai de-a face cu două produse în același timp. Dar se poate dovedi inadecvată în cazul cerealelor pentru micul dejun.

Pot fi făcute comentarii de tipul pălăriei negre, spunând:
„Văd un pericol în...”

... Văd un pericol în faptul că firmele concurente ar putea reduce, la rândul lor, prețurile.

... Văd un pericol în supraproducția de lapte.

... Văd un pericol în faptul că o nouă companie ar putea oferi asigurări din cele mai simple.

... Văd un pericol în practicarea unor prețuri prea mari pentru vinurile proprii, fiindcă multe țări produc acum vinuri excelente.

Problema utilizării excesive

Este ușor să fii critic.

Unora le place să fie exclusiv critici.

Nevoia de a-ți aduce contribuția.

După cum am indicat anterior, pălăria neagră este excelentă. Dar, așa cum se întâmplă cu multe lucruri extraordinare, poate fi utilizată în mod excesiv sau chiar abuziv. Pastele sunt o mâncare excelentă, dar dacă le mănânci în fiecare zi, la fiecare masă, nu-ți vor mai trezi un entuziasm prea mare.

Este mult mai ușor să fii critic decât constructiv. Este greu să proiectezi un scaun. Să critici un scaun este mult mai facil. Dacă scaunul este simplu, îl critici ca fiind demodat sau plictisitor. Dacă este elaborat, îl critici ca fiind vulgar sau pretențios. Alegând intenționat un concept diferit de cel prezentat, ai întotdeauna posibilitatea să critici — dacă ești înclinat să faci asta.

Există oameni care își construiesc imaginea și importanța pe dorința de a critica. Într-o ședință, oamenii vor să participe, să fie observați, să contribuie, și cel mai simplu mod de a contribui este să spui „Da..., dar...”. Dacă ideea este excelentă în proporție de 95%, există tendința de a te concentra asupra restului de 5%. Este un lucru util în stadiul de proiectare, pentru că cele 5 procente pot fi corectate. Este mai puțin util în stadiul de evaluare, când trebuie recunoscute cele 95 de procente excelente.

Utilizarea excesivă a pălăriei negre nu este folositoare. Uneori, reprezintă doar o chestiune de egoism. Cineva incapabil să facă altfel de comentarii se limitează la cele critice. Cel mai adesea este doar o obișnuință. În discuțiile argumentative tradiționale se permit în orice moment comentarii negative.

Când se obișnuiesc cu metoda celor Șase Pălării, oamenii ies din modul „precauției permanente“. Evoluează bine purtând pălăria neagră — dar acum evoluează bine și cu ajutorul celei galbene sau verzi. Ajung să considere binevenită posibilitatea de a-și demonstra în mai multe feluri abilitățile.

Este important să recunoaștem excelența și importanța pălăriei negre și să ne abținem să o utilizăm în exces.

Sinteza gândirii cu pălăria neagră pe cap

Cândirea cu ajutorul pălăriei negre se referă la prudență. Într-o anumită etapă, e nevoie să se ia în considerare riscurile, obstacolele, problemele potențiale și neajunsurile unei sugestii. Sigur că ar fi o prostie să dăm curs unei sugestii înainte de a o examina cu un ochi precaut. Pălăria neagră ne face grijulii. Purtând-o, încercăm să evităm pericolele și dificultățile. Pălăria neagră scoate în evidență chestiunile care necesită atenție pentru că sunt slabe sau dăunătoare. Pălăria neagră subliniază problemele cărora trebuie să le acordăm atenție.

Pălăria neagră poate fi utilizată în procesul de evaluare: ar trebui oare să dăm curs acestei sugestii?

Este folosită în procesul de proiectare: care sunt punctele slabe asupra cărora trebuie să acționăm?

Ea caută să prezinte riscurile și problemele care se pot ivi în viitor: ce poate să nu meargă bine dacă punem în practică această sugestie?

Se referă în mare măsură la „potrivire“. Cum se potrivește această sugestie cu experiențele noastre trecute? Se potrivește această propunere cu politica și strategia proprie? Dar cu etica și valorile noastre? Se potrivește sugestia cu resursele de care dispunem? Dar cu faptele cunoscute și cu experiența altora?

Purtând pălăria neagră, ne concentrăm direct asupra aspectelor legate de „precauție“. Aceasta este baza supraviețuirii, a succesului și a civilizației.

Gândind prin prisma pălăriei negre, scoatem în evidență erori procedurale ale gândirii înseși. Dar asta nu înseamnă discuție în contradictoriu și nu trebuie lăsată să degenereze în așa ceva. Scopul gândirii de tipul pălăriei negre este de a marca pe hartă punctele de precauție.

Ea poate fi utilizată excesiv și abuziv dacă reprezintă singurul mod de gândire. Acest abuz nu diminuează în nici un caz valoarea pălăriei negre, la fel cum conducerea periculoasă și neglijență a unei mașini nu înseamnă că toate mașinile sunt primejdioase.

Partea a IV-a

PĂLĂRIA GALBENĂ

Gândiți-vă la strălucirea soarelui. Gândiți-vă la optimism. Purtând pălăria galbenă, gânditorul își propune să găsească foloasele unei sugestii și încearcă să vadă cum se poate pune în practică ideea.

Pălăria galbenă este mai greu de purtat decât pălăria neagră. Creierul este dotat cu un mecanism natural care ne ajută să evităm pericolele. Nu există un asemenea mecanism natural în cazul pălăriei galbene. Din acest motiv, majoritatea oamenilor se pricep să folosească mai bine pălăria neagră decât pălăria galbenă.

Trebuie să ne dezvoltăm o „sensibilitate la valoare“. Asta înseamnă să fim la fel de sensibili la valoare pe cât suntem deja la pericol. Este un obicei care trebuie dezvoltat. Am asistat la numeroase ședințe de creație în timpul cărora au apărut idei excelente. Din păcate, cei prezenți nu văd valoarea propriilor idei. Este o pierdere de timp să încerci să fii creativ dacă nu ești în stare să recunoști o idee bună. De aceea este atât de importantă dezvoltarea sensibilității la valoare.

Pălăria galbenă are o mare valoare fiindcă îi silește pe oameni să o caute. Uneori apar surprize mari atunci când folosim pălăria galbenă. Alteori, un lucru ce nu părea prea interesant capătă subit o mare valoare. Chiar și în ideile cele

mai neatrăgătoare se poate găsi o oarecare valoare dacă le examinăm cu suficientă atenție.

Pălăria galbenă trebuie să fie bazată pe logică. Trebuie să se găsească motive pentru valoarea enunțată. Pălăria galbenă este o pălărie de judecată și nu se bazează pe fantezie. Care sunt valorile? Pentru cine? În ce împrejurări? Cum sunt livrate ele? Ce alte valori putem găsi aici?

Speculativ-pozitivă

Gândire pozitivă.

Galbenul semnifică lumină și strălucire.

Optimism.

Accent pe beneficii.

Gândirea constructivă și dorința de „a face lucrurile să se întâmple“.

A fi pozitiv este o alegere. Putem hotărî să privim lucrurile într-un fel pozitiv. Putem hotărî să ne concentrăm asupra aspectelor pozitive ale unei situații. Putem căuta foloasele.

Gândirea negativă ne poate păzi de greșeli, de asumarea riscurilor și de pericol. Gândirea pozitivă trebuie să fie un amestec de curiozitate, plăcere, lăcomie și de dorința de a „face lucrurile să se întâmple“. Se poate argumenta că progresul omenirii depinde de dorința de „a face lucrurile să se întâmple“. În cartea mea despre succes, *Tactica: arta și știința succesului* (*Tactics: The Art and Science of Success*), caracteriza oamenii realizați tocmai prin dorința coplesitoare de a da curs acțiunii.

Am numit pălăria galbenă „speculativ-pozitivă“ întrucât, prin orice plan sau acțiune întreprindem, privim înainte, spre viitor. Acolo se va realiza planul sau acțiunea. Niciodată nu putem fi la fel de siguri de viitor pe cât suntem de trecut, deci trebuie să speculăm în legătură cu ceea ce se poate întâmpla. Ne apucăm să facem un lucru pentru că merită. Evaluarea acestui „merit“ sau a acestei valori este cea care conferă aspectul „pozitiv“ al speculativ-pozitivului.

Chiar și atunci când examinăm ceva ce s-a întâmplat deja, putem alege să privim aspectele pozitive, să extragem o interpretare pozitivă.

... Lucrul pozitiv este că acum știm cum o să acționeze. S-a terminat cu incertitudinea.

... Haideți să ne punem pălăriile galbene și să ne gândim la aspectele pozitive. Kodak a decis să intre pe piața de aparate foto de tip Polaroid. Deci va trebui să-și promoveze produsele. În acest fel, publicul va deveni mai conștient de calitățile fotografiei Polaroid. Asta ar putea contribui la creșterea vânzărilor — mai ales dacă oamenii vor percepe că produsul nostru este mai bun.

... Faptul că a picat la examen este cel mai bun lucru care i s-ar fi putut întâmpla. Nu ar fi fost fericită ca profesoară.

Pentru unii oameni, a fi pozitiv este un obicei natural al minții. Cei mai mulți sunt pozitivi atunci când prezintă o idee proprie. Alții abordează pozitiv o idee dacă văd în ea un avantaj personal imediat. Interesul personal joacă un rol important în gândirea pozitivă. Pălăria galbenă nu trebuie să aștepte asemenea motivații. Ea reprezintă un dispozitiv pe care gânditorul îl adoptă în mod deliberat. Aspectul pozitiv nu este rezultatul faptului că îți dai seama de calitatea unei idei, ci el precede acest rezultat. Pălăria galbenă e pe primul loc. Gânditorul și-o pune și îi urmează *cerințele* de a fi pozitiv și optimist.

În analogia din domeniul industriei foto utilizată mai sus, pălăria galbenă atrage culoarea galbenă, la fel cum pălăria roșie atrage culoarea roșie.

... Înainte de a trece la alte discuții, aș dori să vă puneți pălăria galbenă și să-mi spuneți ce credeți despre această nouă abordare.

... Mi-ați arătat toate motivele pentru care nu vă place ideea și din cauza cărora probabil că va da greș. În acest moment, aș vrea să vă îndesați bine pe cap pălăria galbenă. Ce vedeți?

... Din perspectiva pălăriei galbene, vedeți vreun folos în încercarea de a face acest racord din plastic în locul unui de metal? Costul ar fi cam același.

... Mi-a venit ideea de a vinde *chips* în pachete pereche. Se pare că nimănui nu-i place. Mi-o puteți prezenta gândind prin prisma pălăriei galbene?

... Nu vreau un punct de vedere echilibrat sau obiectiv. Vreau o gândire din perspectiva pălăriei galbene.

... Pălăria neagră îmi spune că această brichetă nouă și ieftină ne-ar putea afecta vânzările. Dar pălăria galbenă îmi spune că bricheta ieftină ar putea înlătura piața mijlocie, silind unii cumpărători să intre pe piața scumpă, ceea ce nouă ne-ar aduce profit.

... Este greu să porți o pălărie galbenă în acest moment. Dar greva din presă i-ar putea face pe oameni să înțeleagă cât de mult le lipsesc ziarele și că acestea sunt, din anumite puncte de vedere, mult mai bune decât televiziunea.

Deși gândirea prin prisma pălăriei galbene este pozitivă, ea necesită la fel de multă disciplină ca cea din perspectiva pălăriei albe sau a pălăriei negre. A purta pălăria galbenă nu înseamnă doar să faci o remarcă pozitivă despre un subiect care intervine în discuție. Pălăria galbenă este o căutare deliberată a pozitivului. Uneori, această căutare nu dă roade.

... Port pălăria galbenă, dar nu găsesc nimic pozitiv de spus.

... Îmi voi pune pălăria galbenă, dar nu mă aștept să găsesc ceva pozitiv.

Se poate pretinde că, dacă un aspect pozitiv nu este evident, atunci nu are prea multă valoare. De asemenea, nu are rost să-ți storci creierul pentru a găsi aspecte pozitive îndepărtate, care au prea puțină valoare practică. Este o percepție greșit înțeleasă. Pot exista aspecte pozitive foarte puternice care nu sunt totuși evidente la prima vedere. În acest fel lucrează antreprenorii. Ei văd valoarea pe care cei din jur nu au zărit-o încă. Valoarea și beneficiul nu sunt în nici un caz evidente întotdeauna.

Spectrul pozitiv

*Când devine optimismul nesăbuită?
De la speranță la logică.
Ce este realismul?*

Există oameni care continuă să aibă o părere bună despre un escroc chiar și după ce au fost înșelați de acesta. Simt că a fost sincer la vremea respectivă, dar s-a lăsat influențat de evenimente sau de colegi. Își amintesc de puterea lui de convingere și de faptul că le-a plăcut să se lase convinși.

Există oameni gen Pollyanna*, de un optimism care frizează prostia. Sunt unii care chiar se așteaptă să câștige marele premiu la loterie și își construiesc viața pe această speranță. Unii industriași se uită la imensa piață a aspirinei și simt că, dacă ar putea obține măcar o cotă mică din ea, ar merita încercarea.

În ce moment optimismul devine nesăbuită și speranță absurdă? Oare gândirea de tipul pălăriei galbene ar trebui să nu aibă limite? Ar trebui să nu țină cont de probabilitate? E bine oare ca astfel de lucruri să fie lăsate pe seama gândirii cu ajutorul pălăriei negre?

Spectrul pozitiv se întinde de la supra-optimist la logic-practic. Trebuie să avem grijă cum ne mișcăm în acest spectru. Istoria este plină de viziuni și visuri lipsite de simț

* Oameni excesiv de optimiști, după numele eroinei create de scriitoarea americană Eleanor Porter (*n. trad.*).

practic care au inspirat efortul ce le-a transformat, în cele din urmă, în realitate. Dacă ne limităm gândirea de tipul pălăriei galbene la ceea ce este solid și bine cunoscut, va exista foarte puțin progres.

Ideea de bază este să privim cu optimism acțiunea care urmează. Dacă acțiunea nu e decât speranță (ca cea a câștigării marelui premiu la loterie sau a salvării afacerii printr-un miracol), atunci optimismul este deplasat. Dacă optimismul duce la o acțiune în direcția aleasă, totul devine mai greu. Optimismul exagerat duce de obicei la eșec, dar nu întotdeauna. Cei ce se așteaptă la reușită sunt cei ce reușesc.

... Există o foarte mică șansă ca, în urma prăbușirii avionului, să existe supraviețuitori. Trebuie să mergem și să vedem.

... Este posibil ca acest nou partid să divizeze voturile opoziției.

... Dacă investim serios în promovarea acestui film, ne asigurăm succesul.

... Există șansa să fie aleasă mașina anului. Trebuie să ne gândim cum să reflectăm asta în publicitate. Poate că nu se va întâmpla, dar trebuie să fim pregătiți.

Ca și în cazul celorlalte pălării, scopul pălăriei galbene este de a colora harta gândirii abstracte. Din acest motiv, sugestiile optimiste trebuie notate și puse pe hartă. Nu este nevoie să le evaluăm în detaliu înainte de a proceda astfel. În orice caz, ar fi bine să le etichetăm drept sugestii cu o estimare brută a probabilității.

Se poate întocmi o clasificare simplă a probabilității:

dovedit
foarte probabil, în baza experienței și a ceea ce știm
șanse bune — datorită unei combinații de lucruri diferite
șanse egale
doar posibil
posibilitate îndepărtată.

Este o clasificare oarecum asemănătoare celei folosite pentru gândirea de tipul pălăriei albe.

Putem să nu dăm curs niciodată unei posibilități îndepărtate, dar ea trebuie să se găsească pe hartă. În acest fel, avem opțiunea de a o respinge sau de a încerca să-i îmbunătățim șansele. Dacă nu este pusă pe hartă, nu avem nici o opțiune.

... Știu că e foarte ocupat și foarte scump, dar ia legătura cu el și invită-l să deschidă conferința. Poate că acceptă. În cel mai rău caz, ne refuză.

... Orice fată vrea să devină actriță, însă numai foarte puține reușesc, așa că șansele de succes nu sunt mari. Cu toate acestea, odată ce există persoane care au reușit, nu văd de ce nu ai încerca și tu, dacă asta vrei.

... Nu prea ai cum să găsești o comoară ascunsă într-o prăvălie de antichități de la țară. Totuși, la drept vorbind, cele mai ascunse comori artistice provin din locuri în care nimeni nu se aștepta să le găsească.

Motive și sprijin logic

*Pe ce se bazează viziunea pozitivă?
De ce credeți că se va întâmpla astfel?
Motive de fond pentru optimism.*

O apreciere pozitivă se poate baza pe experiență, pe informațiile disponibile, pe deducție logică, pe indicii, tendințe, supoziții și speranțe. Trebuie să-și precizeze gânditorul cu pălărie galbenă motivele de optimism?

Dacă nu sunt precizate motivele, „sentimentul bun” poate fi plasat sub pălăria roșie ca sentiment, presimțire sau intuiție. Cândirea prin prisma pălăriei galbene trebuie să meargă mult mai departe.

Ea acoperă judecata pozitivă. Gânditorul cu pălărie galbenă trebuie să-și dea toată silința să găsească cât mai mult sprijin pentru optimismul propus. Acest efort trebuie să fie conștient și susținut. Dar gândind cu ajutorul pălăriei galbene nu trebuie să ne limităm doar la punctele care pot fi justificate în întregime. Cu alte cuvinte, trebuie să se facă efortul de a justifica optimismul, dar dacă efortul nu este încununat de succes, sugestia poate fi totuși avansată ca speculație.

Pălăria galbenă pune accentul pe explorare și pe speculația pozitivă. Ne străduim să găsim posibilele foloase. Apoi căutăm să le justificăm. Această justificare este o încercare de a consolida sugestia. Dacă acest sprijin logic nu vine din spre pălăria galbenă, nu îl vom găsi nicăieri altundeva.

Șase pălării gânditoare

... Pălăria galbenă îmi sugerează că omleta ar putea fi un fel de mâncare foarte potrivită pentru un restaurant de tipul fast food. Dacă ar fi să caut motivele care să vină în sprijinul acestui punct de vedere, aş alege tendința oamenilor de a-și controla regimul alimentar și preferința pentru mâncăruri ușoare. Aș mai spune că oamenii nu mai mănâncă des ouă la micul dejun, așa că își pot dori ouă la o altă masă.

... Ce ziceți de o gamă de mănuși „specializate”? Nu doar mănuși care țin de cald, ci și mănuși pentru lucrul la mașină, mănuși cu care să mănânci, mănuși pentru menaj. Astăzi, oamenii trebuie să facă mai multe pentru ei. De asemenea, devin din ce în ce mai preocupați de înfățișarea lor și de îngrijirea pielii.

Gândirea constructivă

*Face lucrurile să se întâmple.
Propuneri și sugestii.*

Închipuiți-vă opt gânditori critici străluciți care stau în jurul mesei și se gândesc la mijloace de îmbunătățire a alimentării cu apă a orașului. Nici una dintre aceste minți strălucite nu poate începe să funcționeze până ce nu se avansează o propunere. Acum, întreaga strălucire a antrenamentului critic se poate dezvălui. Dar de unde vine propunerea? Cine s-a antrenat astfel încât să o poată înainta?

Critica este o parte foarte importantă a gândirii, dar nu e, în nici un caz, suficientă. Ce vreau să subliniez este că nu-i suficient să formezi minți critice. Tradiția gândirii occidentale în asta constă — și e inadecvată.

Gândirea cu ajutorul pălăriei negre acoperă aspectul gândirii critice. Când am vorbit despre pălăria neagră, am arătat clar că, atunci când o poartă, un gânditor trebuie să-și joace rolul în întregime: să fie cât mai critic posibil. Aceasta este o parte importantă a gândirii și trebuie făcută bine.

Pălăriei galbene îi rămâne aspectul constructiv și generator. De aici trebuie să vină ideile, sugestiile și propunerile. Vom vedea mai târziu că pălăria verde (creativitatea) joacă, la rândul ei, un rol important în formarea ideilor noi.

Gândirea constructivă ține de pălăria galbenă, deoarece ea este pozitivă în atitudine. Se fac propuneri pentru a realiza mai bine un anumit lucru. Poate fi vorba de rezolvarea unei

Șase pălării gânditoare

probleme, de o îmbunătățire sau de valorificarea unei ocazii. În fiecare caz, propunerea este menită să aducă o schimbare în bine.

Un aspect al gândirii prin prisma pălăriei galbene vizează gândirea reactivă. Este aspectul evaluării pozitive, perechea evaluării negative a pălăriei negre. Cânditorul de tipul pălăriei galbene surprinde aspectele pozitive ale ideii prezentate, așa cum gânditorul cu pălărie neagră se referă la cele negative. În această secțiune, mă ocup de o altă fațetă a gândirii de tipul pălăriei galbene — aspectul constructiv.

... Pentru a îmbunătăți alimentarea cu apă, am putea construi un baraj pe râul Elkin, creând astfel un rezervor.

... Există apă din abundență în munți, la 80 de kilometri depărtare. Ar fi potrivit oare să instalăm o conductă?

... La o toaletă normală se folosesc aproximativ 30 de litri de fiecare dată când se trage apa. Există modele noi care folosesc doar patru litri. Astfel, se pot economisi până la 100 de litri pe zi de persoană, sau 30 de milioane în total.

... Dar dacă am recicla apa? Am auzit că există sisteme noi, cu membrană, care o fac economică. Și problema evacuării ar fi mai mică. Să studiez acest aspect?

Fiecare dintre enunțurile de mai sus este o sugestie concretă. Odată ce sugestia e luată în discuție, poate fi dezvoltată și supusă în final evaluării prin prisma pălăriei negre și a celei galbene.

... Puneți-vă pălăriile galbene și dați-mi sugestii mai concrete. Cu cât sunt mai multe, cu atât e mai bine.

... John, ce sugestie ai? Cum am putea aborda această problemă? Pune-ți, te rog, pălăria galbenă.

În acest punct, cineva va remarca, probabil, că propunerile ar trebui să vină de la specialiștii în hidrologie, astfel de subiecte nefiind la îndemâna amatorilor. Rolul amatorilor, cu gândirea lor critică, este să evalueze propunerile înaintate de experți. În mare măsură acesta este un limbaj politic. Tehnicienii au menirea de a furniza ideile, iar politicienii trebuie să le evalueze. Poate exista într-adevăr un rol pentru acest tip de gândire în politică, dar îi lasă pe cei ce iau deciziile la mâna specialiștilor. În alte domenii, cum ar fi afacerile sau gândirea personală, gânditorul este propriul său expert și trebuie să producă ideile de unul singur.

De unde vin sugestiile și propunerile? Cum ajunge gânditorul cu pălărie galbenă la o soluție?

În această carte, nu putem analiza amănunțit diversele metode de proiectare și de rezolvare a problemelor. Am atins asemenea subiecte în alte cărți pe care le-am scris. Propunerile făcute cu ajutorul pălăriei galbene nu trebuie să fie foarte istețe sau ieșite din comun. Ele pot viza modalități obișnuite de a trata chestiunile respective. De asemenea, se pot referi la metode despre care se știe că sunt folosite în alte părți sau la alăturarea unor efecte cunoscute în scopul construirii de soluții specifice.

După ce pălăria galbenă direcționează mintea gânditorului către conceperea unei propuneri, propunerea în sine nu este, de obicei, greu de găsit.

... Vă rog să vă dați jos pălăria neagră. În loc să evaluăm propunerile pe care le avem până acum, haideți să ne punem pălăria galbenă și să mai venim cu câteva propuneri.

... Păstrându-mi pe cap pălăria galbenă, sugerez să lăsăm firmele private să vândă apă la prețuri competitive.

... Nu, nu suntem gata să trecem la gândirea de tipul pălăriei negre. Nu cred că am epuizat toate sugestiile posibile. Da, intenționăm să apelăm la experți și consultanți, dar haideți să stabilim mai întâi câteva direcții posibile. Să rămânem deci, încă puțin, la gândirea constructivă a pălăriei galbene.

Așadar, pălăria galbenă vizează generarea de propuneri și evaluarea pozitivă a acestora. Pe lângă cele două aspecte, există un al treilea. Acesta se referă la dezvoltarea ori „clădirea” unei propuneri. Asta înseamnă mai mult decât evaluarea reactivă a unei propuneri. Este *construcția*. Propunerea este modificată, îmbunătățită și consolidată.

În acest aspect de îmbunătățire a gândirii de tipul pălăriei galbene se încadrează corectarea greșelilor semnalate de pălăria neagră. După cum am arătat, pălăria neagră poate sesiza greșeli, dar nu are responsabilitatea de a le corecta.

... Dacă cedăm domeniului privat furnizarea apei, există pericolul de a ajunge la mâna unui monopol care impune prețul.

... Am putea să ne protejăm împotriva unei astfel de situații fixând un plafon de preț. L-am putea stabili plecând de la prețul actual și lăsând o marjă pentru inflație.

Vreau să subliniez că în privința aspectului de gândire constructivă a pălăriei galbene nu este nevoie de cine știe ce idei revoluționare. Avem, în acest caz, doar dorința de a înainta propuneri concrete, chiar dacă sunt de domeniul obișnuitului.

Speculație

*Privire în viitor.
Valoarea lui „dacă”.
Cel mai bun scenariu posibil.*

Speculația are de-a face cu supoziția și speranța. Investitorii sunt, prin natura activității lor, speculatori, chiar dacă termenul pare a fi rezervat constructorilor și agenților de bursă. Un constructor speculativ construiește o casă fără să aibă un client. De-abia după aceea se apucă să-și caute un cumpărător.

Orice speculator trebuie să aibă un simț puternic al potențialului profit. Trebuie, de asemenea, să spere.

Gândirea prin prisma pălăriei galbene înseamnă mai mult decât raționament și propuneri. Este o atitudine care anticipează o situație cu speranțe pozitive. Ea își propune să întrevadă valorile și beneficiile posibile. Imediat ce acestea devin sesizabile, intervine cercetarea în acea direcție.

În practică, există o mare diferență între judecata obiectivă și intenția de a găsi valori pozitive. La acest aspect, de previziune, al pălăriei galbene mă refer atunci când folosesc cuvântul *speculație*.

... Devine popular un nou fel de mâncare gen fast food. Este un fel de pui aplătat, gătit în stil mexican și oferit ca „pollo”. Puneți-vă pălăria galbenă și spuneți-mi ce credeți despre asta.

Șase pălării gânditoare

... Există atâtea tipuri de asigurări, încât lumea e derutată. Am putea avea o asigurare globală care să cuprindă totul? Luați ideea aceasta și dați-i puțină atenție cu ajutorul pălăriei galbene. Apoi reveniți și spuneți-mi ce ați găsit.

Aspectul speculativ al pălăriei galbene presupune să gândim *oportunitățile*, să medităm asupra lor. El merge dincolo de rezolvarea problemelor și de îmbunătățire. Oamenii sunt obligați să rezolve problemele, dar nimeni nu este silit să caute oportunități. Totuși, toți sunt *liberi* să le caute — dacă doresc asta.

Gândirea speculativă trebuie să plece întotdeauna de la cel mai bun scenariu posibil. În acest fel se poate aprecia câștigul maxim pe care îl poate aduce o idee. Dacă beneficiile sunt slabe în cel mai bun scenariu posibil, atunci ideea nu merită să fie dezvoltată.

... În cel mai bun scenariu posibil, celălalt magazin dă faliment și noi preluăm afacerea pentru întreaga zonă. Nu văd însă de ce ar fi neapărat profitabil. După cum stau acum lucrurile, celălalt magazin nu prea are vânzări.

... În cel mai bun scenariu posibil, rata dobânzii crește rapid și valoarea ipotecii noastre transferabile cu rată fixă face casa foarte vandabilă.

Dacă beneficiile par destul de atrăgătoare în cazul celui mai bun scenariu posibil, trebuie văzut cât de rentabil este acesta — și cât de mare este probabilitatea de a aduce profiturile scontate.

În aspectele sale speculative, gândirea de tipul pălăriei galbene vizează cel mai bun scenariu posibil și beneficiile maxime. Ea le poate ajusta în funcție de probabilitate. În cele din urmă, pălăria galbenă poate indica zonele de dubiu.

Pot apărea oportunități din extrapolarea în viitor a prezentului; și, de asemenea, „dacă” are loc un anumit eveniment ori se schimbă unele condiții.

... Prețul obligațiunilor va crește „dacă” scade rata dobânzilor.

... „Dacă” prețul combustibilului scade, mașinile mari se vor vinde mai bine.

Explorarea schimbărilor posibile de tipul „dacă” ține de funcțiunea speculativă a pălăriei galbene.

Nu spun aici că trebuie să ne bazăm acțiunea sau deciziile pe explorarea unui „dacă” — deși, uneori, este necesară acțiunea defensivă, ca în cazul limitării fondurilor sau al încheierii unei asigurări contra incendiilor. Este vorba doar de o explorare de tipul pălăriei galbene.

Tot de funcția acestei pălării ține cercetarea lui „dacă” în sensul riscului și al pericolului. Partea corespunzătoare a funcției pălăriei galbene este de a explora echivalentul pozitiv al riscului, pe care îl numim ocazie.

... În ce condiții ar fi profitabil acest lanț de hoteluri?

... Dacă se generalizează transmisia prin satelit, ce noi oportunități vor apărea pentru reclamă?

Aspectul speculativ al pălăriei galbene are legătură și cu *viziunea*.

Am menționat într-o secțiune anterioară rolul viziunii și al visurilor în cazul pălăriei galbene. Într-un anumit sens, viziunea merge dincolo de speculație fiindcă poate fixa un obiectiv foarte greu de atins.

Pentru orice concept nou, a existat mai întâi un fel de viziune. La fel cum un vânzător bun își realizează vânzarea conturând o viziune extraordinară, pe care clientul este invitat să o împărtășească, proiectantul vinde o viziune pozitivă a ceea ce încearcă să facă. Întâi vine viziunea, urmată apoi de formă și detalii. Viziunea include atât beneficiile, cât și fezabilitatea proiectului: poate fi făcut și merită făcut.

Este foarte greu să faci ceva în absența unui anumit simț al realizării și al valorii.

... Am o viziune legată de locuințe ieftine atrăgătoare, și cred că văd și cum s-ar putea face asta.

... Am o viziune legată de un gen diferit de economie, care ar trata bunăstarea și productivitatea într-un fel nou.

... În viziunea mea, gândirea e predată, ca materie de bază, în toate școlile. În unele țări, s-a început deja punerea în aplicare a acestui lucru.

Emoția și stimularea unei viziuni merg dincolo de judecata obiectivă. O viziune stabilește direcția pentru gândire și pentru acțiune. Acesta este un alt aspect al gândirii prin prisma pălăriei galbene.

Relația cu creativitatea

*Diferența dintre constructiv și creativ.
Eficiență și schimbare.
Idei noi și idei vechi.*

Pălăria galbenă nu are o legătură directă cu creativitatea. Aspectul creator al gândirii este acoperit în mod specific de pălăria verde, la care vom ajunge curând.

Este foarte adevărat că aspectul pozitiv al gândirii prin prisma pălăriei galbene este necesar creativității. Că evaluarea pozitivă și aspectul constructiv al pălăriei galbene sunt vitale pentru creativitate. Totuși, pălăria galbenă și cea verde sunt distincte.

Un om poate fi un excelent gânditor cu pălărie galbenă, și totuși, complet lipsit de creativitate. Văd un mare pericol în confundarea celor două pălării, pentru că o persoană lipsită de creativitate ar putea simți că pălăria galbenă nu este pentru ea.

Creativitatea este legată de schimbare, de inovație, invenție, de ideile și alternativele noi. O persoană poate să fie un foarte bun gânditor de tipul pălăriei galbene, dar să nu aibă niciodată o idee nouă. Aplicarea eficientă a vechilor idei este un exercițiu adecvat pălăriei galbene. Nu trebuie să găsim mereu idei noi. Acest tip de gândire este legat de atitudinea pozitivă de a-ți duce sarcina la îndeplinire. Pălăria galbenă se referă mai mult la eficiență decât la noutate.

Șase pălării gânditoare

În limba engleză, din cauza înțelesului foarte larg al cuvântului *creativ*, apar unele confuzii. Există două aspecte distincte în privința acestei chestiuni. Primul se referă la „a veni cu ceva”. În acest sens, se poate crea o adevărată harababură. Un tâmplar face un scaun. Un antreprenor pornește o afacere. Al doilea aspect este cel de „noutate”. Și acesta este derutant, pentru că există două feluri de noutate. Primul se referă la ceva ce este nou în sensul că e diferit de ceea ce a fost înainte; de exemplu, un sistem de comunicare „nou” în biroul tău poate să fie bine cunoscut altor o mie de oameni. Al doilea aspect al „noului” se referă la noutatea absolută. Adică la o invenție sau la un concept care nu a existat până acum.

În ceea ce-i privește pe artiști, avem de-a face cu un fel de dilemă. De exemplu, un pictor creează ceva ce nu a existat până atunci. Din moment ce este puțin probabil ca pictura să fie identică cu o altă creată anterior, e vorba de ceva „nou”. Și totuși, poate că în ea nu există un concept sau o percepție nouă. Artistul poate avea un stil bine definit, care își pune amprenta pe fiecare peisaj pictat. Într-un anumit sens, avem de-a face cu o linie de producție în cadrul unui anumit stil.

Cândirea prin prisma pălăriei galbene înseamnă „să vii cu ceva”. Cu ajutorul ei, poți să iei o idee folosită altundeva și să o pui la lucru. Prin ea se generează abordări alternative ale problemelor. E posibil chiar ca pălăria galbenă să ofere oportunități. Însă ea nu vizează schimbarea conceptelor sau a percepțiilor. De aceasta se ocupă pălăria verde.

Simpla examinare a unei situații dintr-o perspectivă pozitivă poate crea o nouă percepție — și aceasta se poate petrece sub influența pălăriei galbene.

... Paharul acela nu este pe jumătate gol, ci pe jumătate plin cu whisky.

Așa cum pălăria neagră scoate în evidență o greșeală, lăsând corectarea ei pe seama pălăriei verzi, tot așa gândirea de tipul pălăriei galbene poate defini o oportunitate, lăsând pălăriei verzi rolul de a veni cu o cale nouă de exploatare a ei.

... Tot mai mulți oameni au nevoie de locuri de parcare în orașe. Cum extragem ceva valoros de aici?

... Am putea mări prețurile camerelor dacă am atrage la hotel mai mulți clienți din zona afacerilor. Cum am putea face aceasta? Haideți să trecem în revistă ideile obișnuite și să ne punem apoi pălăriile verzi pentru a găsi soluții noi.

Sinteza gândirii cu pălăria galbenă pe cap

Pălăria galbenă este pozitivă și constructivă. Galbenul simbolizează lumină, strălucire și optimism.

Pălăria galbenă vizează evaluările pozitive, așa cum pălăria neagră vizează evaluările negative.

Ea acoperă un spectru ce se întinde de la logic și practic până la visuri, viziuni și speranțe.

Pălăria galbenă sondează în căutarea valorii și a câștigului. Apoi încearcă să găsească fundamentul logic al valorii și al câștigului. Avansează un optimism întemeiat, dar nu se limitează la acesta — cu condiția ca alte genuri de optimism să fie corect etichetate.

Pălăria galbenă este constructivă și productivă. Folosirea ei conduce la propuneri și sugestii concrete. Este legată de operativitate și de transpunerea ideilor în practică. Eficiența este scopul gândirii constructive de tipul pălăriei galbene.

Ea poate fi speculativă și caută oportunități. Permite, de asemenea, viziuni și visuri.

Gândirea prin prisma pălăriei galbene nu reprezintă o simplă euforie (pălăria roșie) și nici nu generează direct idei noi (pălăria verde).

Partea a V-a

PĂLĂRIA VERDE

Pălăria verde este pălăria energiei. Cândiți-vă la vegetație, la creștere, la frunze și ramuri noi. Pălăria verde este pălăria creativității.

Cu ajutorul ei avansăm idei noi, expunem opțiuni și alternative. Acestea includ atât alternativele evidente, cât și pe cele proaspete. Prin ea căutăm să modificăm și să îmbunătățim ideile deja prezentate.

Valoarea pălăriei verzi stă în faptul că fiecărui participant la discuție i se rezervă un anumit timp pentru a face un efort creator. Creativitatea nu mai este treaba „omului cu idei“, în timp ce toți ceilalți stau în jurul mesei așteptându-l să producă una. Utilizând-o, toată lumea este invitată să facă un efort creator — ori să tacă. Cum oamenilor nu le place să tacă, fac acest efort creator. Alocarea intenționată de timp pentru efortul creator este foarte importantă. Astfel, se recunoaște rolul esențial al creativității în gândire.

„Așteptările“ sunt un alt aspect important al procesului de gândire. Oamenii se pricep foarte bine să execute ceea ce se așteaptă de la ei. Se pricep să intre în jocul aflat în desfășurare. Rezultatul este că persoane care nu s-au crezut niciodată creative încep să facă față acestui efort. Încrederea lor crește și devin curând la fel de creative ca și ceilalți.

Pălăria verde îți permite să avansezi „posibilități“. Posibilitățile joacă un rol mult mai important în gândire decât își

închipuie majoritatea oamenilor. Fără posibilități, nu poți avea progres. Acum două mii de ani, tehnologia chineză era cu mult înaintea tehnologiei occidentale. Apoi, se pare că progresul a încetat. Explicația dată deseori este că chinezii nu au dezvoltat ipoteza. Fără această piesă de bază a software-ului mental, este imposibil să progresezi.

Cei ce cred că progresul se naște din analiza informațiilor și din deducție logică se înșală total. Fără un cadru de posibilități, nici măcar nu putem vedea informațiile din perspective noi.

Cu ajutorul pălăriei verzi se avansează sugestiile referitoare la cursul acțiunii: „Am putea face așa, sau așa, sau așa”. Pălăria verde este utilizată și cu scopul de a depăși unele dificultăți avansate de pălăria neagră. Pălăria verde poate sugera modificări ale unei idei, astfel încât să fie evitate obstacolele. Ea poate sugera că este nevoie de încă o idee.

Pălăria verde include atât creativitatea spontană, cât și pe cea „deliberată”.

Dacă pălăria verde a produs o mulțime de idei și de posibilități, se întâmplă să nu fie suficient timp în aceeași ședință pentru analizarea tuturor. În acest caz, se poate folosi pălăria roșie pentru a formula câteva idei care par să se potrivească într-un anumit cadru. De pildă, cadrul poate fi „idei necostisitoare” sau „idei ușor de testat”. Celelalte idei pot fi lăsate pentru mai târziu. În acest fel, energia pălăriei verzi este folosită într-un mod practic.

Gândirea creatoare

*Idei, concepte și percepții noi.
Generarea deliberată de idei noi.
Alternative.
Schimbare.
Abordări noi ale problemelor.*

Gândirea prin prisma pălăriei verzi se referă la idei și la modalități noi de a privi lucrurile. Cu ajutorul ei încercăm să scăpăm de vechile idei, cu scopul de a găsi altele mai bune. Pălăria verde se referă la schimbare. Ea presupune un efort deliberat și susținut în această direcție.

... Haideți să venim cu câteva idei noi în privința acestui subiect. Vă rog să vă puneți pălăriile verzi.

... Ne-am împotmolit. Reluăm la nesfârșit aceleași idei. Avem nevoie disperată de o nouă abordare. A venit timpul pentru puțină gândire deliberată cu ajutorul pălăriei verzi. La treabă!

... Ați prezentat abordările tradiționale ale acestei probleme. Vom reveni la ele. Dar mai întâi haideți să gândim timp de 10 minute prin prisma pălăriei verzi pentru a vedea dacă nu putem găsi o abordare proaspătă.

... Asta cere o soluție de tipul pălăriei verzi.

Avem nevoie de creativitate fiindcă nimic altceva nu a mers.

Avem nevoie de creativitate fiindcă simțim că lucrurile ar putea fi făcute mai ușor sau mai bine.

Nevoia de a face lucrurile mai bine ar trebui să stea la baza întregii noastre gândiri. Există însă momente când trebuie să ne folosim creativitatea într-o manieră deliberată și susținută. Instrumentul pălăriei verzi ne permite să ne schimbăm orientarea gândirii în sensul creativității, la fel cum pălăria roșie ne îndreaptă spre „sentiment“, iar cea neagră spre prudență.

De fapt, pălăria verde este mai indispensabilă decât oricare dintre celelalte pălării. În exercițiul gândirii creatoare, ar putea fi necesar să se avanseze, ca provocări, idei care în mod intenționat sunt ilogice. Am avea, așadar, nevoie de o cale prin care să-i facem pe toți cei prezenți să înțeleagă că jucăm în mod intenționat rolul clovnului, cu scopul de a declanșa elaborarea de noi concepte. Chiar și atunci când nu sunt provocatoare, ideile noi se aseamănă cu niște lăstare delicate ce au nevoie de ocrotirea pălăriei verzi în fața înghetului pe care îl pot declanșa obiceiurile pălăriei negre.

După cum am mai arătat în diferite rânduri, valoarea de *semnalizare* a celor șase pălării vizează mai multe aspecte. Îți poți *solicita* cuiva să-și pună o anumită pălărie și apoi să încerce să gândească în acel fel. Îți poți indica faptul că ar fi de dorit să gândească într-un anumit mod. Le poți *semnala* altora că încerci să gândești într-o manieră anume — și că, prin urmare, ar trebui să-ți aprecieze în mod corespunzător contribuția. Unul dintre cele mai importante aspecte este că poți să-ți *semnalezi* chiar *ție însuși*. În cazul pălăriei verzi, acest lucru are o importanță deosebită. Îți pui intenționat pălăria verde și asta înseamnă că-ți rezervi timp pentru gândire creatoare deliberată. Poate că nu-ți va veni nici o idee

nouă, dar măcar ai încercat. Pe măsură ce te perfecționezi în gândirea creatoare deliberată, vei observa că devii mai productiv. Pălăria verde face astfel din gândirea creatoare o parte formală a procesului de gândire, nelăsând-o să fie doar un lux.

Pentru majoritatea oamenilor, gândirea creatoare este dificilă, deoarece este contrară obișnuinței de a recunoaște, a judeca și a critica. Creierul funcționează ca o „mașină de recunoaștere“. El creează șabloane, le utilizează și condamnă tot ceea ce nu se potrivește cu ele. Celor mai mulți gânditori le place să rămână pe un teren solid și să aibă dreptate. Creativitatea presupune provocare, explorare și asumarea riscurilor. De asemenea, presupune „experimente de gândire“. Nu ai cum să știi dinainte cum va evolua experimentul. Importantă este dorința de a fi în stare să-l duci până la capăt.

... Vă reamintesc că port pălăria verde, deci îmi permit să spun asemenea lucruri. La asta folosește pălăria verde.

... Credeam că ni s-a cerut să purtăm pălăria verde. Suntem prea negativiști. Oare nu e o mostră de gândire de tipul pălăriei negre?

... Cu ajutorul pălăriei verzi am sugerat să le plătim deținuților pe termen lung o pensie decentă la eliberare. Asta i-ar ajuta să se reintegreze în societate, să înțeleagă ce au de pierdut și i-ar împiedica să se întoarcă la infracționalitate. Luați-o, dacă vreți, ca pe o provocare.

... Sub protecția pălăriei verzi, aș vrea să sugerez concedierea personalului din compartimentul de vânzări.

Pălăria verde nu-i face pe oameni mai creativi. Ea le poate da însă gânditorilor timp și motivația de a fi mai

creativi. Dacă aloci mai mult timp căutării de soluții, ai toate șansele să le descoperi. În general, devin creativi mai ales oamenii care-și petrec o bună parte din timp *încercând* să fie astfel. Instrumentul pălăriei verzi oferă un gen de motivare artificială. Este greu să motivezi pe cineva să fie creativ, dar poți cu ușurință să-i soliciți să-și pună pălăria verde și să-și aducă o contribuție în acest sens.

Creativitatea înseamnă mai mult decât să fii pozitiv și optimist. Sentimentele pozitive și optimiste își au locul sub pălăria roșie. Evaluarea pozitivă se potrivește cu pălăria galbenă. Pălăria verde aduce idei și abordări noi, precum și alternative suplimentare.

De la gândirea de tipul pălăriei albe așteptăm informații neutre și obiective. De la pălăria neagră așteptăm puncte de vedere critice. De la pălăria galbenă am dori să obținem comentarii pozitive, deși nu este întotdeauna posibil acest lucru. De la pălăria roșie așteptăm un raport asupra sentimentelor implicate, chiar dacă sunt neutre. De la pălăria verde însă, nu putem *pretinde* o contribuție. Putem pretinde un efort sau rezervarea de timp pentru generarea de idei noi. Chiar și așa, nu este sigur că gânditorul va veni cu ceva nou. Important este că s-a dedicat un timp acestui efort.

Nu poți comanda nici propriei persoane și nici altora să aibă o idee nouă, dar îți poți impune ție însuți (sau altora) să încerci să concepi o idee nouă. Pălăria verde furnizează calea formală de a face asta.

Gândirea laterală

Gândirea laterală și relația ei cu creativitatea.

Umorul și gândirea laterală.

Schimbarea modelului într-un sistem de informații autoorganizat.

Scrind despre pălăria verde, am folosit cuvântul *creativitate* fiindcă este folosit în mod uzual. Poate că mulți dintre cititorii acestei cărți nu au auzit de mine sau de conceptul de gândire colaterală pe care l-am creat. Mai vreau să indic faptul că pălăria verde acoperă spectrul larg al eforturilor creatoare și nu se limitează la gândirea laterală ca atare.

Am inventat termenul de *gândire colaterală* (lateral thinking) în 1967 și acum el face parte în mod oficial din limba engleză; *Oxford English Dictionary* îmi înregistrează paternitatea termenului.

Termenul trebuia inventat din două motive. Primul este înțelesul foarte larg și oarecum vag al cuvântului *creativ*, după cum am indicat în capitolul despre pălăria galbenă. Creativitatea pare să acopere orice, de la crearea confuziilor la crearea unei simfonii. Gândirea laterală se referă foarte precis la schimbarea conceptelor și percepțiilor; acestea sunt organizări (modele) de experiență determinate istoric.

Al doilea motiv este că gândirea laterală se bazează direct pe comportamentul informației în cadrul sistemelor de informații autoorganizate. Gândirea laterală vizează *schimbarea modelului într-un sistem de modele asimetrice*. Știu că nu este nevoie să înțelegem baza tehnică a gândirii laterale

pentru a-i putea folosi mecanismele. Baza tehnică există însă pentru cei ce vor s-o cunoască. Așa cum gândirea logică se bazează pe comportamentul limbajului simbolic (un univers specific), tot astfel și gândirea laterală se bazează pe comportamentul sistemelor de modele (tot un univers specific).

La drept vorbind, există o relație foarte strânsă între mecanismele umorului și mecanismele gândirii laterale. Ambele depind de natura asimetrică a modelelor percepției. Aceasta este baza străfulgerării subite, în urma căreia ceva devine evident.

Tehnicile deliberate ale gândirii laterale (diverse forme de provocare și de „mișcare“) se bazează direct pe comportamentul sistemului de modele. Tehnicile sunt menite să-l ajute pe gânditor să iasă *din* tipare, în loc să se limiteze la a le urma. Când ieșirea din tipare pare să aibă sens pentru gânditor, acesta poate striga: „Evrika“.

O mare parte din cultura noastră de gândire este îndreptată spre partea de „procesare“ a gândirii. Am elaborate sisteme excelente, printre care se numără matematica, statistica, prelucrarea datelor, limbajul și logica. Dar toate aceste sisteme de procesare pot funcționa numai cu ajutorul cuvintelor, al simbolurilor și al relațiilor furnizate de percepție. Percepția este cea care reduce lumea complexă din jurul nostru la aceste forme. Tot în percepție acționează gândirea laterală atunci când încearcă să modifice șabloanele stabilite.

Gândirea laterală implică atitudini, limbaje, etape și tehnici. Am scris despre toate acestea în *Gândirea laterală* și în *Gândirea laterală aplicată în domeniul managementului (Lateral Thinking for Management)*. Nu este locul în această carte să le trecem din nou în revistă.

Voi aborda totuși câteva puncte fundamentale ale gândirii laterale în capitolul următor, deoarece ele sunt esențiale și pentru exercițiul de gândire cu ajutorul pălăriei verzi.

Mișcare în loc de judecată

Folosirea unei idei ca punct de sprijin.

Unde mă duce asta?

Efectul de înaintare al unei idei.

În gândirea normală, folosim *judecata*. Cum se compară această idee cu ceea ce știi? Cum se compară această idee cu modelele mele stabilite prin experiență? Tragem concluzia că se potrivește sau arătăm de ce nu se potrivește. Gândirea critică și cea de tipul pălăriei negre se preocupă în mod direct de încadrarea unei sugestii în ceea ce cunoaștem deja.

Putem numi acest proces *efectul de recul* al unei idei. Ne uităm înapoi, la experiența trecută, pentru a evalua ideea. Așa cum o descriere trebuie să se potrivească cu ceea ce descrie, ne așteptăm ca ideile să se potrivească cu cunoașterea noastră. Cum altfel am putea spune dacă sunt corecte?

Pentru cea mai mare parte a gândirii noastre, judecata (atât de tipul pălăriei galbene, cât și cea de tipul pălăriei negre) este vitală. Nu am putea face nimic fără ea. Cu ajutorul pălăriei verzi însă, trebuie să substituim un alt limbaj. Înlocuim judecata cu *mișcarea*.

Mișcarea este un limbaj-cheie al gândirii laterale. Este un alt termen pe care l-am născocit. Vreau să fie absolut clar că mișcarea *nu* este doar o absență a judecății. Multe abordări anterioare ale gândirii creative vorbesc despre întârzierea, suspendarea sau amânarea judecății. Cred că nu este

suficient, fiindcă nu-i spune de fapt gânditorului ce să facă — ci doar ce să nu facă.

Mișcarea este un limbaj activ. Folosim o idee pentru *valoarea ei de mișcare*. Există un număr de căi deliberate de a obține mișcare dintr-o idee, inclusiv extragerea principiului și concentrarea asupra diferenței.

În cazul mișcării, folosim o idee pentru *efectul ei de înaintare*. Utilizăm o idee pentru a vedea unde ne duce. De fapt, o folosim pentru a înainta. La fel cum ne folosim de o piatră mai înaltă pentru a trece de pe un mal pe celălalt, tot așa folosim o provocare pentru a înainta de la un model la altul.

După cum vom vedea, provocarea și mișcarea merg bine împreună. Fără limbajul mișcării, nu putem folosi provocarea. Dacă nu suntem capabili să folosim provocarea, rămânem împotmoliți în modelele trecutului.

... Aș vrea să folosesc această idee pentru valoarea ei de mișcare, nu pentru aceea de judecată. Să zicem că toți oamenii s-ar face polițiști.

Exact o astfel de provocare a condus la conceptul de „pază a cartierului“ pe care l-am descris într-un articol de fond din *New York Magazine* în aprilie 1971. Conceptul este utilizat acum în 20 000 de comunități din Statele Unite. Conform acestui concept, cetățenii acționează ca niște ochi și urechi suplimentare pentru poliție, în scopul prevenirii și detectării infracționalității din cartier. Se spune că rata infracționalității a scăzut semnificativ în zonele unde ideea a fost pusă în aplicare.

... Să zicem că am face hamburgerii pătrați. Ce mișcare puteți obține din această idee?

... Să ne închipuim că ar exista polițe de asigurări transferabile care ar putea fi vândute direct între deținătorii lor. Dați-mi o opinie de tipul pălăriei verzi despre această idee.

Asta ar conduce la ideea că asigurarea ar putea fi, în fapt, transferabilă. Atunci, oamenii ar fi clasificați după factorul de risc. Dacă faci parte din categoria de risc AAA, primești de la polița universală de asigurări anumite beneficii. Dacă ești în categoria AA, primești mai puține.

Uneori folosim o idee ca punct de sprijin, ajungând la o altă idee, complet diferită. Nu facem decât să extragem din punctul de sprijin niște principii, pe care apoi le aplicăm. Alteori păstrăm o idee pe post de „puiet“ și o îngrijim până ajunge plantă robustă. În alte cazuri, plecăm de la o idee vagă, pe care o modelăm în ceva concret și practic. Toate acestea sunt aspecte ale mișcării. Important este să reținem că ne mișcăm *înainte* cu o idee sau pornind de la o idee.

... Imaginați-vă că toți cei care își doresc o promovare ar purta o bluză sau o cămașă galbenă. Puneți-vă pălăriile verzi și spuneți-mi încotro vă duce această idee.

... Mă face să mă gândesc la imaginea de sine a persoanei care a hotărât să poarte cămașă galbenă. Ea trebuie să se comporte potrivit acestei imagini.

... Mă face să mă gândesc la un mod de a-i recunoaște pe cei care au ambiție, dar care nu sunt observați pentru talentul lor. Ar fi foarte util să-i instruiem pe oamenii ambițioși, să le împărtășim din cunoștințele noastre.

... Mă face să mă gândesc la un joc. Cămașa ar reprezenta o regulă definită a jocului promovării și toată lumea ar cunoaște această regulă. Câți angajați știu ce au de făcut pentru a fi promovați?

... Mă face să mă gândesc la cei care nu vor să fie promovați. Pot arăta asta neîmbrăcându-se în galben. Ei vor să rămână pe pozițiile pe care le au.

... Mă face să mă gândesc la o modalitate de a-i scoate la iveală pe lideri. Angajatul ar trebui să fie sigur de poziția lui față de cei din jur înainte de a risca să-și pună cămașa galbenă.

Din acest gen de mișcare poate apărea un număr de idei utile. Nici una nu presupune utilizarea efectivă a cămășii galbene.

... Ce s-ar întâmpla dacă s-ar lucra sâmbăta, iar în zilele de miercuri ar fi liber? Puteți să vă gândiți la asta prin prisma pălăriei verzi?

... Din moment ce nimeni nu vrea să lucreze în weekend, sugerez să angajăm forță de muncă permanentă care să lucreze numai în aceste zile. Deși nu pare să meargă, aș dori un raționament de tipul pălăriei verzi.

Această ultimă idee chiar a fost încercată și a dat rezultate excelente. Folosirea gândirii prin prisma pălăriei verzi a făcut-o suficient de atrăgătoare pentru a fi încercată (în acest caz specific, pălăria galbenă ar fi putut face același lucru).

Mișcarea trebuie să meargă mult dincolo de evaluarea pozitivă a unei idei. Mișcarea este un proces dinamic, nu un proces de judecată.

Ce este interesant în această idee? Ce este diferit în această idee? Ce sugerează ea? La ce conduce această idee? Întrebările de genul celor de mai sus fac parte din limbajul mișcării.

Cel mai important lucru de reținut este că în cazul pălăriei verzi limbajul mișcării îl înlocuiește complet pe cel al judecății.

Nevoia de provocare

Folosirea cuvântului „po“.

Logica absurdului.

Provocarea întâmplătoare.

Descoperirile științifice sunt descrise întotdeauna ca și cum s-ar fi desfășurat pas cu pas, într-o manieră logică. Uneori chiar este așa. Alteori, logica pas cu pas nu este decât o deghizare a ceea ce s-a întâmplat de fapt. A avut loc un accident sau o greșeală neplanificată și de aici a apărut provocarea care a dat naștere unei idei noi. Antibioticele au fost descoperite în urma contaminării accidentale a unei culturi cu mucegaiul *Penicillium*. După cât se pare, Columb a îndrăznit să traverseze Atlanticul numai pentru că a făcut o eroare gravă atunci când a calculat distanța pe care trebuia s-o parcurgă în jurul lumii.

Natura oferă astfel de provocări. O provocare nu poate fi căutată, pentru că ea nu are loc în gândirea curentă. Rolul ei este să zdruncine gândirea, scoțând-o astfel din tipare.

Logica provocării decurge direct din logica sistemelor de modele asimetrice (vezi *Po: dincolo de da și nu — Po: Beyond Yes and No*).

Putem să stăm cu mâinile în sân și să așteptăm provocări, sau putem să le producem intenționat. Este ceea ce se întâmplă în gândirea laterală. Capacitatea de a folosi provocările este o parte esențială a acestei gândiri.

În secțiunea precedentă, am examinat limbajul mișcării. În acest fel folosim provocările. Le utilizăm pentru valoarea lor de mișcare. Acum să vedem cum le putem pune la cale.

Cu mulți ani în urmă, am născocit cuvântul *po* drept indicator simbolic al unei idei avansate *ca provocare și pentru valoarea ei de mișcare*. Dacă vreți, literele vin de la *operație provocatoare (provocative operation)*.

Po acționează ca un fel de steag alb al armistițiului. Dacă cineva se apropie de castel fluturând un steag alb, dacă s-ar trage în el s-ar încălca regulile jocului. În mod similar, dacă o idee este prezentată sub protecția lui po, s-o dobori cu ajutorul pălăriei negre ar însemna să nu respecti jocul.

Într-un fel — după cum am arătat mai înainte —, cuvântul po acționează la fel ca instrumentul pălăriei verzi. Purtătorul pălăriei verzi are voie să vină cu idei „trăsnite”. Pălăria verde este mult mai cuprinzătoare decât po, însă po este mai specific. Așa că e bine să le folosim pe amândouă.

... Mașinile po ar trebui să aibă roți pătrate.

... Avioanele po ar trebui să aterizeze cu susu-n jos.

... Cumpărătorii po ar trebui să fie plătiți să cumpere lucruri.

... Șefii po ar trebui să se promoveze singuri.

... O fabrică poluantă po ar trebui să se afle în aval față de ea însăși.

Această ultimă provocare a condus la ideea emiterii unei legi prin care alimentarea cu apă a oricărei fabrici construite pe malul unui râu să se facă în aval de locul de evacuare a apei uzate. În acest fel, fabrica ar fi prima care ar face cunoștință cu propria sa poluare.

Cuvântul po poate fi privit și ca venind de la cuvinte precum *ipoteză*, *supoziție*, *posibil* și chiar *poezie*. În toate aceste

cazuri, se prezintă o idee pentru efectul ei de înaintare — pentru a provoca un anumit lucru.

Prin definiție, o idee absurdă sau illogică nu își găsește locul în experiența noastră obișnuită. Prin urmare, ideea rămâne în afara oricărui model existent. În acest fel, o provocare ne silește să ieșim din modelele obișnuite ale percepției. Depășind provocarea, se pot întâmpla trei lucruri. Primul, să nu fim în stare să facem nici o mișcare. Al doilea, să revenim la modelele uzuale. Și al treilea, să trecem la un nou model.

La fel cum există metode formale prin care se poate obține mișcare plecând de la o idee, tot așa există modalități formale prin care se pot obține provocări. Acestea furnizează tehnicile deliberate ale gândirii laterale.

De pildă, o cale simplă de a obține o provocare se folosește de *inversare*. Te gândești la modul în care se întâmplă de obicei un anumit lucru și apoi îl inversezi sau îl iei de la coadă la cap.

... Cumpărătorii plătesc de obicei pentru ceea ce cumpără. Haideți să inversăm asta. Po, magazinul îi plătește pe cumpărători.

... Asta ar putea conduce la ideea timbrului comercial, prin care i s-ar plăti cumpărătorului o mică sumă la fiecare tranzacție.

... Asta ar putea conduce la ideea ca, la fiecare mie de dolari cheltuiți în magazin, să se ofere un fel de premiu.

Provocările nu trebuie să fie absurde sau ilogice. Chiar și unele idei foarte serioase pot fi tratate ca provocări. Dacă auzi o idee care nu-ți place și pe care ai putea-o distruge imediat cu ajutorul pălăriei negre, pune-ți mai bine pălăria verde și tratează-o *ca pe o provocare*. Întotdeauna se poate face o astfel de alegere.

... Nu văd cum ar putea funcționa ideea ta de magazin care „își onorează” clienții, din moment ce se poate abuza atât de ușor de ea. Dar am să-mi pun pălăria verde și am s-o tratez ca pe o provocare. Asta mă face să mă gândesc că oamenii și-ar putea mări facturile cu cecuri întâmplătoare. Probabil că greșelile s-ar compensa.

O cale foarte simplă de obținere a provocării este folosirea unui cuvânt ales la întâmplare. Puteți să vă gândiți la numărul unei pagini și să deschideți un dicționar la acea pagină. Un al doilea număr vă va indica poziția cuvântului în pagină. De exemplu, vă gândiți la pagina 92, al optulea cuvânt. Substantivele sunt mai ușor de utilizat decât verbele sau alte cuvinte. De aceea, este mai bine să utilizați o listă de substantive comune decât un dicționar.

Să presupunem că am dori idei noi legate de țigări. Cuvântul găsit aleatoriu se dovedește a fi *broască*.

... Avem deci o țigară po broască. Broasca sugerează topăitul, așadar este o țigară care se stinge repede, ceea ce ar putea fi de folos la prevenirea incendiilor. De asemenea, i-ar permite unui fumător să tragă doar câteva fumuri și să-și continue mai târziu țigara. Această idee mă duce cu gândul la un tip nou de țigări numite „scurte”, care să fie într-adevăr foarte scurte și să fie fumate în numai două-trei minute.

... Aș vrea niște idei legate de televizoare. Cuvântul ales la întâmplare este *cașcaval*, deci televizor po cașcaval. Cașcavalul are găuri, deci ecranul televizorului are găuri. Ce înseamnă asta? Ar putea exista niște „ferestre” care să arate ce se transmite pe alte canale.

Folosind logica, trebuie să existe un motiv pentru a spune un lucru mai înainte de a fi spus. Utilizând provocările, motivul poate apărea de-abia *după* ce lucrul a fost spus. Pro-

vocarea produce un efect și este justificată tocmai de valoarea efectului.

Multora li s-ar părea de neînchipuit ca un cuvânt întâmplător să poată avea valoare în rezolvarea unei probleme. Definiția „întâmplătorului” arată că nu există o relație anume între cuvinte. Și totuși, în logica sistemului de modele asimetrice se poate vedea ușor de ce este util un cuvânt întâmplător. El ne oferă un alt punct de plecare. Pornind de la el, avem mai multe șanse de a ajunge pe un drum pe care nu l-am fi abordat dacă ne-am fi răspuns provocării.

Provocarea face parte, la fel ca mișcarea, din limbajul de bază al gândirii de tipul pălăriei verzi. Când ești în Franța, vorbești în franceză; când porți pălăria verde, folosești provocarea și mișcarea ca pe o gramatică a creativității.

Alternative

*Prea ușor satisfacți.
Trasee, opțiuni și alegeri.
Nivelurile alternativei.*

În matematica din școală, facem o adunare și obținem un rezultat. Trecem la adunarea următoare. Nu are rost să mai pierdem vremea cu prima, pentru că, dacă rezultatul este corect, nu putem găsi unul mai bun.

Mulți oameni poartă acest limbaj în gândire de-a lungul vieții. De cum au un răspuns la o problemă, încetează să mai gândească. Sunt mulțumiți cu primul răspuns care apare. Viața reală este însă foarte diferită de adunările de la școală. Există, de obicei, mai multe răspunsuri. Unele sunt mai bune decât altele: necesită un efort financiar mai mic, prezintă mai multă credibilitate ori sunt mai ușor de pus în practică. Nu există nici un motiv să credem că primul răspuns trebuie să fie cel mai bun. Dacă timpul este foarte scurt și problemele ce trebuie rezolvate sunt numeroase, există o justificare în a te mulțumi cu primul răspuns — dar numai în acest caz. Ați vrea ca medicul să se declare satisfăcut de primul lucru care îi vine în minte în legătură cu boala dumneavoastră și să înceteze să se mai gândească la ea?

Luăm, așadar, la cunoștință primul răspuns, dar observăm că putem reveni oricând la el. Apoi căutăm alternative. Încercăm să descoperim alte soluții. Când avem un număr

Șase pălării gânditoare

de alternative, o putem alege pe cea mai bună, aceea care se potrivește nevoilor și resurselor noastre.

Chiar dacă face ceva într-un mod optim, nu înseamnă că nu poate exista o cale și mai bună. Așa că pornim în căutarea unei alternative. Aceasta este baza oricărei îmbunătățiri.

Am examinat până acum situațiile în care avem deja o modalitate de a face lucrurile. Căutarea alternativelor este aflarea unei căi mai bune. Sunt însă și momente în care nu mai avem nici un procedeu.

În planificarea oricărei călătorii, stabilim trasee alternative. După ce finalizăm harta mentală a unei situații, căutăm rute alternative care să ne ducă la destinație.

Noțiunea de alternative sugerează că există de obicei mai multe modalități de a face ceva, mai multe perspective asupra lucrurilor.

Recunoașterea faptului că pot exista alternative și căutarea lor constituie partea fundamentală a gândirii creatoare. Diversele tehnici ale gândirii laterale sunt îndreptate spre găsirea de noi alternative.

Dorința de a căuta alternative (de percepție, de explicație, de acțiune) este o parte esențială a gândirii prin prisma pălăriei verzi.

... Tocmai s-a scumpit ziarul concurent. Puneți-vă pălăria verde și enumerați toate alternativele pe care le avem.

... Am fost înștiințați că, dacă nu plătim o sumă mare de bani, produsele din depozite vor fi otrăvite. Haideți să trecem în revistă opțiunile pe care le avem la îndemână și apoi să ne punem pălăriile verzi pentru a găsi altele.

Căutarea alternativelor implică o atitudine creatoare: acceptarea faptului că există abordări diferite. Căutarea efectivă a alternativelor nu necesită neapărat o creativitate deosebită

până în momentul când sunt epuizate alternativele evidente. Poate fi pur și simplu o chestiune de concentrare a atenției asupra subiectului și de enumerare a modalităților cunoscute de tratare a lui. Dar nu este suficient. Așa cum trebuie să facem un efort pentru a trece de prima soluție, la fel trebuie să facem un efort creator pentru a trece de setul evident de alternative. De fapt avem nevoie doar de pălăria verde pentru această căutare suplimentară. Prima parte a căutării se poate face și cu ajutorul pălăriei albe: „Să trecem în revistă abordările normale în astfel de situații“.

În practică, este mai convenabil să plasăm întreaga căutare a alternativelor în sfera de acțiune a pălăriei verzi.

La cursurile de instruire în afaceri se pune mare accent pe luarea deciziilor. Și totuși, calitatea unei decizii depinde foarte mult de alternativele pe care le are la dispoziție cel implicat în proces.

... Va trebui să ne hotărâm asupra locului unde vom organiza tabăra. Puneți-vă pălăriile verzi și dați-mi toate alternativele posibile. Apoi vom putea face o selecție.

... Cum vom distribui aceste calculatoare? Care sunt strategiile alternative?

Mulți cred că o analiză logică acoperă toate alternativele posibile. Într-un sistem închis, acest lucru chiar este posibil, dar rareori se întâmplă așa în viața reală.

... Există doar trei alternative posibile. Putem lăsa prețul așa cum este. Îl putem micșora. Sau îl putem majora. Nu e altceva de făcut.

Este adevărat că orice intervenție asupra prețului trebuie să se încadreze, în cele din urmă, în una dintre cele trei opțiuni. Există însă un număr uriaș de posibilități. Putem să

micșorăm prețul mai târziu (cât de târziu?) Putem să micșorăm prețul la câteva dintre produse. Ori să schimbăm produsul și să producem un sortiment ieftin. Sau să modificăm promovarea produsului astfel încât să justificăm un preț mai mare (menținând prețul sau chiar ridicându-l). Putem să micșorăm prețul pentru o perioadă, mărindu-l apoi din nou. Ori să rămânem la același preț și să oferim reduceri speciale. Ori să scădem prețul percepând un cost suplimentar pentru opțiuni. După ce am luat în considerare aceste posibilități (și multe, multe altele), putem, într-adevăr, să le clasificăm în cele trei mari categorii. Dar enumerarea celor trei opțiuni nu generează, în sine, toate aceste alternative.

... Cel mai mult mă atrage ideea de a majora și a reduce prețurile în același timp. Vom crea o linie de uz curent, cu preț mic, și o linie de lux, cu preț mare.

Există diferite niveluri ale alternativei. Am puțin timp liber. Ce să fac cu el? Pot să plec în vacanță. Să urmez un curs. Să mă ocup de grădinărit. Ori să muncesc, pentru că am rămas în urmă cu lucrările.

Dacă mă hotărâsc să plec în vacanță, înaintăm la nivelul următor. Ce fel de vacanță îmi doresc? Poate fi o vacanță la mare, o croazieră, o vacanță sportivă. Dacă mă hotărâsc pentru vacanța la mare, ajungem la nivelul următor: unde să fie? La Mediterana. Sau în Caraibe. Ori în insulele din Pacific. Apoi trebuie să ne hotărâm cum ajungem acolo și unde stăm.

De câte ori căutăm o alternativă, o facem într-un cadru acceptat, care determină nivelul. De obicei, vrem să rămânem în acel cadru.

... Ți-am cerut proiecte alternative pentru un mâner de umbrelă și tu mi-ai adus un model de pelerină.

Uneori, trebuie să ieșim din cadru și să înaintăm la un nivel superior.

... Mi-ați cerut modalități alternative de încărcare a camioanelor. Eu vă spun că este mai înțelept să expediem produsele cu trenul.

... Mi-ați cerut să sugerez mijloacele de comunicare pentru campania de publicitate. Eu vă spun că am cheltui banii mai bine pe relații publice.

Este foarte bine să ieșiți din când în când din cadrul stabilit și să schimbați nivelurile. Dar fiți pregătiți și pentru găsirea de alternative în cadrul nivelului specificat. Creativitatea capătă o reputație foarte proastă dacă oamenii creativi își propun să rezolve întotdeauna o altă problemă decât cea care le-a fost dată. Dilema este însă una reală: când să lucrăm în cadrul dat și când să ieșim din el.

Ajungem acum poate la cel mai dificil punct al creativității — pauza creativă. Ea nu există decât dacă hotărâm noi să o introducem.

Un anumit lucru merge foarte bine. Am examinat alternativele legate de punctele evidente. Am stabilit diverse modalități de abordare a problemelor. Ce ne-am mai putea dori de la creativitate?

Am pierdut odată câteva minute bune străduindu-mă să decuplez alarma unui ceas care nu suna. Nu m-am gândit că sunetul putea veni de la celălalt ceas deșteptător.

Pauza creativă apare atunci când spunem: „Nu văd nici un motiv pentru care ar trebui să iau în acest moment o pauză și să cântăresc alternativele. Dar am s-o fac totuși”.

În general, suntem atât de preocupați de rezolvarea problemelor, încât atunci când acestea nu există preferăm să mergem înainte decât să ne oprim și să gândim puțin.

... Nu vreau să cred că avem o problemă, pentru că nu există nici una. Dar vreau să vă puneți pălăria verde și să faceți o mică pauză creativă cu privire la obiceiul nostru de a vopsi mașinile înainte de a le vinde.

... Haideți să luăm o pauză și să folosim pălăria verde în legătură cu următorul subiect: agenții de vânzări sunt plătiți cu un comision din vânzările pe care le fac.

... Să ne gândim la volanul unei mașini. Funcționează bine. Haideți să luăm o pauză și să utilizăm pălăria verde în legătură cu această temă.

Personalitate și pricepere

Creativitatea ține de pricepere, de talent sau de personalitate?

Este mai ușor să-ți schimbi măștile decât să-ți schimbi trăsăturile.

Mândria în exercitarea unei aptitudini.

Sunt întrebat adesea dacă creativitatea ține de pricepere, de talent sau de personalitate. Răspunsul corect este că poate ține de toate trei. Dar eu nu dau acest răspuns. Dacă nu facem nici un efort pentru a dezvolta abilitatea de a fi creativ, poate fi doar o chestiune de talent și de personalitate. Oamenii sunt mult prea dornici să accepte faptul că a fi creativ este o chestiune de talent sau de personalitate și, odată ce ei nu au fost astfel înzestrați, este mai bine să lase creativitatea în seama altora. De aceea, eu pun accentul pe dezvoltarea deliberată a gândirii creatoare (de exemplu, prin tehnicile gândirii laterale). Apoi arăt că unii vor fi mai buni decât alții, la fel cum există oameni mai pricepuți la tenis sau la schi — însă majoritatea pot atinge un anumit nivel de competență.

Nu agreez ideea de creativitate ca dar special. Prefer să mă gândesc la ea ca la o latură normală și necesară a gândirii. Sigur că nu vom fi cu toți genii, dar este la fel de adevărat că nu toți jucătorii de tenis speră să câștige turneul de la Wimbledon.

Șase pălării gânditoare

Mi se vorbește mereu despre oameni care gândesc, prin natura lor, cu pălării negre. Aceștia par să se bucure de distrugerea oricărei idei sau sugestii de schimbare. Sunt întrebat dacă e posibilă temperarea personalității lor. Și dacă aceștia ar putea deveni mai deschiși în ceea ce privește ideea de creativitate, chiar dacă nu au de gând să o folosească vreodată.

Nu cred că e posibil să schimbi personalitatea cuiva. Cred însă că, dacă i se arată unei persoane „logica” creativității, se poate produce un efect permanent asupra atitudinii acesteia față de creativitate. În experiența mea au existat mai multe situații în care s-a întâmplat asta. Cea mai practică abordare este folosirea limbajului pălăriei verzi.

... Purtând pălăria neagră, faceți o treabă excelentă. Nu vreau să vă diminuez nicidecum eficiența critică. Dar ce spuneți de pălăria verde? Ia să vedem ce puteți face cu ea.

... Preferați să fiți un gânditor cu o singură pălărie? Poate că nu sunteți un om-orchestra. Sunteți genul de om care cântă o singură melodie? Probabil că vreți să rămâneți un specialist în negație. Vă vom introduce în discuție numai atunci când vom avea nevoie de pălăria neagră.

Nimănui nu-i place să fie considerat unilateral. Un gânditor care excelează în utilizarea pălăriei negre își dorește, atunci când folosește pălăria verde, măcar să fie considerat demn de luat în seamă.

Separarea clară a pălăriilor verzi și negre înseamnă că expertul cu pălărie neagră nu simte că trebuie să-și diminueze negativitatea pentru a fi creativ. Când este negativist, face acest lucru la fel de total ca și înainte (vedeți contrastul cu încercările de a schimba personalitatea cuiva).

Masca tragediei și cea a comediei sunt separate. Nu actorul e cel care se schimbă. El doar joacă foarte bine rolul,

în funcție de masca pe care o poartă. La drept vorbind, se simte mândru că este capabil să joace atât comedie, cât și tragedie. Se făleşte cu măiestria lui actoricească.

Tot așa, un gânditor trebuie să fie mândru de măiestria sa. Aceasta indică abilitatea de a purta toate cele șase pălării și de a gândi corect în fiecare caz în parte. Am mai vorbit despre asta în cuprinsul cărții. O repet din cauza acestei probleme practice de tratare a personalității negative.

... Ajunși aici, facem o mică sesiune de gândire prin prisma pălăriei verzi. Dacă nu sunteți în stare, vă rog să nu interveniți pentru moment.

... Puteți cel puțin să încercați să gândiți cu ajutorul pălăriei verzi. Nu aveți cum să căpătați încredere în ea dacă nu încercați.

Gândirea creatoare se află de obicei într-o poziție marginală, pentru că nu pare să constituie o componentă necesară a gândirii. Formalismul pălăriei verzi o face totuși să fie recunoscută ca parte a gândirii, asemenea celorlalte aspecte.

Ce se întâmplă cu ideile

Ce urmează să se întâmple?

Șlefuirea ideilor.

Managerul de concept.

Unul dintre cele mai slabe aspecte ale creativității este „recoltarea” ideilor. Am asistat la numeroase ședințe de creație în cadrul cărora s-au născut numeroase idei bune. Totuși, în etapa de raportare, multe dintre ele nu au fost remarcate sau reținute de participanți.

Avem tendința de a căuta numai soluția finală, cea mai inteligentă. Le ignorăm pe toate celelalte. Dar, în afara soluției inteligente, pot exista și altele care să aibă valoare. Pot apărea direcții noi, chiar dacă nu există căile specifice de înaintare în acele direcții. Pot fi idei doar pe jumătate formate, încă neutilizabile, pentru că mai au nevoie de șlefuire. E posibil să se nască principii noi, care au încă un veșmânt practic. Ori să se schimbe tipul de idee sau modificările să apară în zona soluției percepute (acolo unde sunt căutate soluțiile). Se pot ivi noi „zone ideo-senzitive” (zonele în care un concept nou poate să conteze foarte mult). Toate aceste chestiuni trebuie remarcate.

Șlefuirea și croirea unei idei, în așa fel încât să se apropie de satisfacerea a două seturi de nevoi, ar trebui să facă parte din procesul creator. Primul set de nevoi este cel determinat de situație. Se încearcă șlefuirea ideii până la

transformarea ei într-una utilizabilă. Asta se face prin introducerea restricțiilor, care apoi sunt folosite pentru șlefuire.

... E o idee grozavă, dar transpunerea ei în practică în forma sa actuală costă prea mult. Putem s-o prelucrăm și s-o facem mai ieftină?

... În acest moment, regulamentele din construcții nu ne permit să facem asta. Putem șlefui ideea astfel încât să nu contravină regulamentelor?

... Este produsul perfect pentru o firmă mare. Dar noi suntem mici. Am putea face ceva pentru a folosi această idee?

De notat că restricțiile sunt introduse pentru șlefuirea ideilor, neavând rolul de ecrane de respingere.

Cel de-al doilea set de nevoi de care trebuie ținut seama se referă la cei ce vor utiliza ideea. Din păcate, nu trăim într-o lume perfectă. Ar fi frumos să vedem într-o idee strălucirea și potențialul, evidente pentru cel ce i-a dat naștere. Dar, de cele mai multe ori, nu se întâmplă așa. Prin urmare, în cadrul procesului creator, ideea trebuie șlefuită pentru a se potrivi mai bine profilului celor care o vor „cumpăra“.

... În momentul actual există interes pentru ideile care economisesc bani. Există vreo modalitate prin care această idee să poată genera economii — acum sau mai târziu?

... Pentru a fi acceptabilă, o idee trebuie să nu fie prea nouă. Trebuie percepută ca fiind similară unei idei vechi, testate, despre care se știe că funcționează. Ce comparații am putea face?

... Se pune mare accent pe posibilitatea de a testa ideile într-o manieră-pilot. Cum am putea testa această idee?

... Tehnologia de vârf este noua modă. Ar putea fi îmbunătățită ideea aceasta cu ajutorul tehnologiei informatice?

Uneori, acest proces pare să se învecineze cu lipsa de onestitate. Și totuși, nu este nimic necinstit în a proiecta un produs pentru cumpărător. Deci, ideile trebuie proiectate în așa fel încât să servească nevoilor cumpărătorului.

În câteva dintre lucrările mele am sugerat rolul managerului de concept. Acesta este o persoană care deține responsabilitatea stimulării, colectării și „păstoririi“ ideilor. Este omul care convoacă ședințele de generare a ideilor, pune problemele sub ochii celor ce ar trebui să le rezolve și caută idei tot așa cum managerul economic caută fonduri.

Dacă o astfel de persoană există, ea este cea care strânge roadele gândirii de tipul pălăriei verzi. Dacă nu există, rezultatele obținute cu ajutorul pălăriei verzi vor rămâne la cei ce le-au generat, pentru uzul propriu.

Urmează etapa pălăriei galbene. Aceasta include dezvoltarea constructivă a ideii. Mai cuprinde și evaluarea pozitivă și căutarea beneficiilor și a valorilor. Chestiunile de acest fel au fost discutate în secțiunea rezervată pălăriei galbene.

Vine la rând pălăria neagră. Ea poate fi cerută oricând și furnizează datele necesare pentru a vedea dacă ideea funcționează și este valoroasă.

Etapa finală este gândirea prin prisma pălăriei roșii: această idee e destul de atrăgătoare pentru a merge mai departe? Poate că pare ciudată solicitarea unei judecăți emoționale abia la sfârșit. Se speră însă ca această judecată să se bazeze pe rezultatele cercetării întreprinse cu ajutorul pălăriilor neagră și galbenă. În final, dacă nu există entuziasm pentru o idee, ea nu are mari șanse de reușită, oricât de bună ar fi.

Sinteza gândirii cu pălăria verde pe cap

Pălăria verde este creatoare. Persoana care își pune pălăria verde va folosi limbajul gândirii creatoare. În mod ideal, atât gânditorul, cât și ascultătorul ar trebui să poarte pălării verzi.

Culoarea verde simbolizează fertilitate, creștere și valoarea semințelor.

Căutarea alternativelor constituie un aspect fundamental al gândirii de tipul pălăriei verzi. Este nevoie să trecem dincolo de familiar, de evident și de satisfăcător.

Gânditorul cu pălărie verde folosește pauza creatoare pentru a reflecta, în orice moment, dacă există idei alternative. Nu e nevoie de un motiv pentru această pauză.

În cazul pălăriei verzi, limbajul mișcării îl înlocuiește pe cel al judecății. Gânditorul caută să plece de la o idee pentru a ajunge la una nouă.

Provocarea este o parte importantă a gândirii de tipul pălăriei verzi și este simbolizată de cuvântul *po*. Provocarea are rolul de a ne scoate din șabloanele de gândire. Provocările pot fi inițiate în multe feluri, unul dintre ele fiind metoda cuvântului aleatoriu.

Gândirea laterală reprezintă un set de atitudini, de limbaje și tehnici (printre care mișcarea, provocarea și *po*) pentru ieșirea din șabloane și pentru constituirea unui sistem autoorganizat de modele asimetrice. Este utilizată pentru generarea de concepte și percepții noi.

Partea a VI-a PĂLĂRIA ALBASTRĂ

Gândiți-vă la cerul de deasupra. Gândiți-vă la vederea de ansamblu. Pălăria albastră se referă la gândirea despre gândire.

Ea este asemenea dirijorului unei orchestre. Acesta scoate tot ce-i mai bun de la muzicieni, având grijă ca totul să se facă în momentul potrivit. Pălăria albastră seamănă cu un maestru de circ. E folosită pentru a gestiona gândirea și pentru a controla procesul.

Utilizarea pălăriei albastre la începutul unei sesiuni de gândire precizează care este situația. Ea caută definiții alternative pentru o problemă. Cu ajutorul ei se determină scopul gândirii. Această pălărie stabilește ce anume trebuie realizat.

Pălăria albastră inițială fixează ordinea de zi sau succesiunea în care se utilizează celelalte pălării. Ea poate specifica și alte procese de gândire, chiar dacă pălăriile nu sunt în uz. Ea trasează „strategia” de gândire. În timpul ședinței, pălăria albastră păstrează disciplina și le asigură participanților pălării corespunzătoare. Tot pălăria albastră este cea care anunță schimbarea pălăriilor.

De obicei, pălăria este purtată de intermediar, președinte sau conducătorul ședinței. Acesta este un rol permanent. În plus, în timpul unei sesiuni specifice pălăriei albastre, oricine poate face sugestii procedurale.

La sfârșitul unei ședințe, pălăria albastră solicită rezultatele. Acestea pot fi prezentate sub formă de sumar, concluzie, hotărâre, soluție, și așa mai departe. Pălăria albastră poate să aducă la cunoștință că nu s-au făcut prea mari progrese. Pălăria albastră din final determină următoarele etape de parcurs. Acestea pot fi etape de acțiune sau alte sesiuni de gândire asupra anumitor puncte.

Controlul gândirii

*Gândirea despre gândire.
Instrucțiuni pentru gândire.
Organizarea gândirii.
Controlul celorlalte pălării.*

Când purtăm pălăria albastră, nu ne mai gândim la subiect, ci la gândirea necesară explorării subiectului respectiv. Culoarea albastră simbolizează controlul global, așa cum cerul acoperă totul. Albastrul mai sugerează detașare, păstrarea calmului și a stăpânirii de sine.

Calculatoarele funcționează conform programelor care le spun ce să facă în fiecare moment. Pălăria albastră programează gândirea umană.

Purtând pălăria albastră, putem trasa un plan al gândirii cu detalii legate de ceea ce ar trebui să se întâmple într-o succesiune definită. O putem utiliza și pentru a da instrucțiuni clipă de clipă. Un balet are nevoie de un coregraf care să-l dirijeze într-o succesiune. Pălăria albastră este purtată atunci când vrem să facem coregrafia pașilor gândirii.

Noțiunea de gândire structurată formal este foarte diferită de noțiunea de gândire ca discuție liberă, fără o structură generală.

... Gândirea prin prisma pălăriei albastre îmi sugerează clar că în acest punct ar trebui să căutăm alternative.

... Nu avem la dispoziție multă vreme de reflecție asupra acestei chestiuni, așa că ar trebui să folosim timpul în mod eficient. Vrea cineva să sugereze o structură de gândire cu ajutorul pălăriei albastre?

... Nu am ajuns nicăieri până acum. Cu pălăria albastră pe cap, sugerez, pentru destinderea atmosferei, o sesiune de gândire cu ajutorul pălăriei roșii. Care e părerea noastră sinceră despre propunerea de diminuare a timpului de lucru suplimentar?

De multe ori, gândirea evoluează ca o reacție la ceea ce se petrece dintr-un moment în altul. Scopul este cunoscut, în mare, dar nu este enunțat clar, ca obiectiv general sau ca subobiective. Sugestii, judecată, critică, informație și emoție pură — toate sunt amestecate într-un fel de ghiveci al gândirii. Discuția înaintează la întâmplare, până când un gânditor dă peste o abordare ce pare să conducă la ceea ce dorim. Este o explorare fără țintă, dirijată doar de critica negativă. Se pleacă de la ideea că niște oameni de o inteligență remarcabilă, dotați cu suficiente informații, vor găsi, în cursul unei discuții, un număr de căi de acțiune și o vor alege pe cea mai potrivită.

Se presupune, de asemenea, că gândirea va fi modelată de experiența trecută și de constrângerile prezente, ducând la „degajarea” unui rezultat ce poate fi apoi purificat prin critică. Principiul este analog teoriei evoluționiste: doar cele mai bine adaptate idei supraviețuiesc. În locul presiunilor dure ale mediului natural, acționează presiunile negativității.

În acest tip de gândire se subînțelege că participanții au deja propuneri din care urmează să fie aleasă soluția. Propunerile pot fi rezultatul gândirii personale sau pot proveni de la „experți”.

În această carte, asimilez procesul gândirii cu întocmirea unei hărți, pentru care mai întâi se explorează terenul și se fac observații. Apoi se stabilesc traseele posibile și, în final, se alege drumul de urmat.

Cei implicați într-o situație vor pretinde că se gândește permanent la acest subiect, nu doar atunci când iau loc în jurul mesei pentru o discuție formală. Într-adevăr, scopul acestor discuții nu este atât de mult gândirea, cât schimbul de rezultate ale gândirii anterioare. În acest punct, ne apropiem de genul argumentativ de dezbatere, tipic pentru gândirea occidentală.

Aș fi încântat dacă aș simți că înainte de elaborarea diferitelor puncte de vedere a avut loc o gândire asemănătoare trasării unei hărți. Dar rareori se întâmplă așa. Gânditorul caută la repezeală un punct de vedere bazat pe experiență și prejudecată și încearcă apoi să-l slefuiească prin argumentație. Obiceiul acesta ne este impus încă din școală, prin metoda tradițională a scrierii eseurilor. Elevul este încurajat să scrie de la început o concluzie și să-și conceapă apoi eseu în sprijinul ei. Gândirea este utilizată ca sprijin, nu ca mijloc de explorare. Același lucru se întâmplă în politică și în sălile de judecată. Ambele părți pornesc de la poziții prestabilite.

Mișcarea de du-te-vino a argumentației furnizează impulsul gândirii. Acesta este motivul pentru care multora le vine mai ușor să gândească în grup decât pe cont propriu. Gândirea individuală are mult mai multă nevoie de o structură de tipul pălăriei albastre.

Dacă e să adoptăm genul de gândire similar trasării unei hărți, avem nevoie de o structură. Atacul și apărarea nu o mî pot furniza. Așa cum un explorator are nevoie de un plan, tot așa și gânditorul are nevoie de o structură organizată.

Structura pălăriei albastre poate furniza un plan a ceea ce se va întâmpla în fiecare moment — asemănător programului unui calculator. De obicei, pălăria albastră controlează

ză procesul de gândire dintr-o discuție, așa cum un jocheu își controlează caii, strunindu-i în fiecare moment.

... Gândire prin prisma pălăriei albe în această etapă.

... Acum avem nevoie de propuneri. Intervine aici pălăria galbenă. Sugestii concrete, vă rog.

... Lăsați deoparte pălăriile negre pentru moment, deoarece nu sunt mulțumit de ideile pe care le avem. Haideți să gândim puțin cu ajutorul pălăriilor verzi.

Cel mai adesea, se va insera pălăria de gândire ocazională într-o discuție ce se desfășoară în stilul tradițional.

... Vreau de la fiecare dintre dumneavoastră o opinie de tipul pălăriei roșii. Vă reamintesc că atunci când purtați pălăria roșie aveți voie să vă exprimați emoțiile și sentimentele fără nici un fel de justificare.

... Poate că nu știți, dar ați folosit pălăria neagră — adică, altfel spus, judecata negativă. Ne-ați explicat de ce nu va merge. Acum vreau să treceți pentru câteva momente la pălăria galbenă. Aici veți face evaluări pozitive.

... Nu vreau opiniile sau sugestiile dumneavoastră. Vreau câteva minute de gândire pură cu ajutorul pălăriei albe. Fapte și cifre, fără interpretări.

... Cred că avem nevoie de o pauză în care să gândim puțin prin prisma pălăriei albastre. Uitați pentru moment de subiect. Cum ar trebui să ne organizăm gândirea?

Trebuie spus că pălăria albastră nu se limitează la organizarea utilizării celorlalte pălării. Ea poate fi folosită și pentru organizarea altor aspecte ale gândirii, cum ar fi evaluarea priorităților și enumerarea constrângerilor.

Concentrarea asupra unui subiect

Punerea întrebărilor potrivite.

Definirea problemei.

Fixarea sarcinilor de gândire.

Aspectul de concentrare este unul din rolurile esențiale ale pălăriei albastre. Diferența dintre un gânditor bun și unul slab stă adesea în capacitatea de concentrare asupra unui subiect anume. La ce trebuie să ne gândim? Nu este suficient să fim conștienți de scopul general al gândirii.

... Vrem să ne concentrăm asupra reacțiilor posibile la reducerea prețurilor produselor concurente.

... Haideți să ne concentrăm asupra a ceea ce dorește fiecare de la această vacanță.

... Umbrele și publicitate. Vreau idei creatoare în legătură cu modul cum pot fi folosite umbrelele obișnuite pentru publicitate.

... Cum să-i facem pe oaspeții mulțumiți să le recomande prietenilor hotelul nostru? Haideți să ne concentrăm asupra acestui subiect.

... Scopul general este să găsim noi segmente de piață pentru oferta noastră de produse fast food. Mai precis, să ne gândim cum i-am putea atrage pe vârstnici în restaurantele noastre, în afara orelor de vârf.

Concentrarea atenției poate fi generală sau specifică. Într-un domeniu general pot exista mai multe domenii specifice. Important este ca domeniul să fie definit într-o manieră precisă. Pălăria albastră trebuie utilizată într-un mod specific pentru a defini zona asupra căreia e nevoie să ne concentrăm atenția. Timpul petrecut gândindu-ne la gândire nu este timp pierdut.

... Îmi pun pălăria albastră pentru a observa că ne-am abatut foarte tare de la ceea ce ne-am propus să gândim. Avem o mulțime de idei interesante, dar nici una nu este semnificativă pentru domeniul asupra căruia am vrut să ne concentrăm. Trebuie să ne întoarcem la el. Mai sunt comentarii de genul pălăriei albastre?

... Puneți-vă pălăria albastră și spuneți ce părere aveți despre această discuție. Ajungem undeva?

Gândirea poate fi dirijată cel mai ușor asupra unui subiect anume prin punerea unei întrebări. Se spune adesea că punerea întrebării potrivite este cea mai importantă parte a gândirii. Din păcate, este mult mai ușor să vezi întrebările potrivite mai târziu — după ce s-au dat răspunsurile. Oricum, atenția acordată formulării întrebărilor este un aspect important al pălăriei albastre.

Întrebările pot fi de două tipuri. Există *întrebări-nadă*, care explorează (așa cum pui momeală în cârlig, dar nu știi ce o să prinză), și *întrebări-lovitură*, folosite pentru a verifica o anumită chestiune și care au un răspuns direct, de tipul da sau nu (așa cum întrești o pasăre și o lovești sau o ratezi).

... Întrebarea nu se referă atât la ce să facem, cât mai ales la când să facem. Este esențial să acționăm în momentul potrivit. Ce factori ar trebui să luăm în considerare pentru asta?

... Întrebarea este dacă avantajele fiscale au fost într-adevăr percepute de client sau dacă le-au furnizat agenților noștri de vânzări doar un element convenabil pentru asigurare.

O problemă este doar un tip special de întrebare: cum realizăm asta? Definirea problemei este importantă, altfel soluția poate fi irelevantă sau inutil de incomodă. Este asta problema reală? De ce dorim să rezolvăm această problemă? Care este problema de fond?

... Nu vremea rece este problema reală. Percepția lumii asupra vremii reci este problema. Iar pe aceasta o putem schimba.

... Problema nu este că nu avem zăpadă, ci că nu se schiază. Atunci, ducem oamenii cu autocarul acolo unde este zăpadă.

În loc să presupunem că vom găsi cea mai bună definiție a unei probleme, este mai practic să expunem o gamă de definiții alternative. Asta face parte din gândirea cu ajutorul pălăriei albastre.

Este, de asemenea, rolul gânditorului cu pălărie albastră să stabilească sarcini specifice de gândire. Acesta este un lucru și mai important în cazul gândirii individuale.

... Să determinăm obiectivul acestei ședințe. Ce fel de rezultat dorim să obținem?

... Începeți cu enumerarea zonelor de acord între cele două părți.

... Sarcina de gândire este să vedem cum am putea decide asupra acestui punct, aici și acum.

... Enumerați patru domenii „ideo-senzitive“ legate de educația școlară.

... Folosiți pălăria neagră și vorbiți-mi despre campania publicitară curentă.

O sarcină de gândire poate fi extrem de specifică sau de generală. Ea poate necesita o realizare anume sau o contribuție într-un anumit domeniu.

... Vreau doar câteva idei care să sondeze afacerea cumpărăturilor prin intermediul TV.

... Cum putem afla dacă strategia lor a fost reușită?

... De ce ne e greu să decidem între aceste alternative?

Când o sarcină de gândire nu poate fi îndeplinită, trebuie făcută o observație referitoare la acest eșec.

... Nu am reușit să găsim o explicație pentru creșterea consumului de dulciuri. Va trebui să revenim mai târziu și să vedem dacă putem produce câteva ipoteze testabile.

... Nu am venit cu nici o idee pentru creșterea consumului de carne de miel. Poate că ar fi fost bine să lucrăm pe mai multe subprobleme.

Cânditorul cu pălărie albastră ține ținta sus și spune: „Asta e. Trageți în această direcție“.

Proiectarea programului

Pas cu pas.

Software pentru gândire.

Coregrafie.

Calculatoarele au programe care, în fiecare moment, le spun ce să facă. Fără software, un calculator nu poate funcționa. O funcție a pălăriei albastre este să proiecteze software-ul pentru gândirea unei anumite chestiuni. Este posibil să avem structuri fixe care se aplică în orice situație. Dar în acest capitol vreau să examinez programele speciale, proiectate pentru fiecare situație în parte.

... Vom începe cu pălăria albastră pentru a proiecta programul pe care vrem să-l urmărim.

... Este o situație neobișnuită. De unde începem? La ce ar trebui să ne gândim?

La sfârșitul ultimei secțiuni, am menționat că o mare parte din gândirea cu ajutorul celor șase pălării constă în intervenții ocazionale în cursul gândirii de tip dezbatere. Din când în când, apare necesitatea unui tip anume de gândire, simbolizat printr-o pălărie. Vreau să reflectăm aici asupra posibilității existenței unui program formal care trasează o succesiune de etape.

În cazul dansurilor libere, dansatorii improvizează tot timpul pentru a exprima tema generală. În balet, fiecare pas este precis determinat de coregrafie. Mă ocup aici de aspec-

tul coregrafic al gândirii cu ajutorul pălăriei albastre. Dar nu vreau să credeți că așa trebuie utilizate mereu cele șase pălării.

Vreau să fie clar — așa cum am mai arătat și înainte — că programele pălăriei albastre pot include multe alte aspecte ale gândirii, în afara celor șase pălării.

... E nevoie, pentru început, să analizăm toți factorii de care trebuie să ținem cont în proiectarea acestei linii de îmbrăcăminte pentru copii.

... Pentru început, ar fi bine să precizăm zonele de acord, cele de dezacord și zonele care nu prezintă interes în această dispută.

Programul variază de la o situație la alta. Cel conceput pentru rezolvarea unei probleme va fi diferit de programul proiectării unei ambarcațiuni. Un program de negociere nu va fi identic cu unul de decizie. Chiar și în aria luării deciziilor, programele pot diferi, în funcție de decizia care trebuie luată. Gânditorul cu pălărie albastră își ajustează programul astfel încât să se potrivească situației, la fel cum un tâmplar își planifică munca atunci când se apucă să facă un scaun sau un dulap.

Dacă subiectul este de natură să stârnească sentimente puternice în sufletul gânditorilor, e de preferat ca pălăria roșie să figureze la începutul programului. În acest fel, sentimentele ies la suprafață și devin vizibile. Dacă nu se folosește convenția pălăriei roșii, fiecare poate încerca să-și exprime emoțiile indirect, prin alte mijloace, cum ar fi utilizarea în exces a pălăriei negre. Odată ce emoțiile devin vizibile, gânditorul se eliberează. Astfel se poate exercita mai multă presiune asupra lui ca să fie obiectiv.

Următoarea etapă poate fi pălăria albă, în așa fel încât să fie puse pe masă toate informațiile semnificative. De obi-

Șase pălării gânditoare

cei, este nevoie să se revină din când în când la ea — ca un fel de rutină — pentru a verifica anumite puncte.

Apoi se folosește pălăria galbenă, cu ajutorul căreia se înaintează propunerile și sugestiile existente. Pălăria albastră și cea galbenă pot interacționa, pentru că pălăria albastră pune întrebări și indică zone problematice. Pălăria albă poate să avanseze și ea abordări practice ale problemei.

... Iată ce am făcut în trecut în astfel de situații.

... Abordările tradiționale sunt cunoscute tuturor. Dați-mi voie să le repet totuși.

Pălăria albastră poate defini zone de interes care au nevoie de concepte noi. Alternativ, se poate alocă un interval de gândire formală cu ajutorul pălăriei verzi, în care fiecare gânditor își realizează propria pauză creativă.

... Aș vrea să văd dacă nu există cumva modalități mai simple de adaptare a plăților primelor de asigurare la fluxul de numerar individual.

... Trebuie să existe o cale mai bună de a vinde cărți. Vreau o pălărie verde aici.

În acest punct, puțină gândire prin prisma pălăriei albastre ar organiza propunerile existente, așezându-le într-o listă formală. Apoi, ele ar putea fi împărțite în diferite categorii: cele care impun o apreciere individuală, cele care au încă nevoie să fie dezvoltate, cele care trebuie doar aduse la cunoștință.

Acum, se poate apela la o combinație de pălărie albă, galbenă și verde pentru a dezvolta fiecare propunere. Aceasta este faza gândirii constructive.

Gândirea pură prin intermediul pălăriei galbene va fi folosită acum pentru a da o evaluare pozitivă fiecărei alternative considerate drept o posibilitate serioasă.

Pălăria neagră este utilizată acum pentru monitorizare. Scopul ei este de a arăta care dintre alternative sunt imposibile sau inutilizabile. Ea poate pune la îndoială valoarea alternativelor utilizabile.

Pălăria galbenă și cea verde sunt folosite pentru a învinge obiecțiile aduse de pălăria neagră: trebuie corectate greșelile, îndepărtate slăbiciunile și rezolvate problemele.

O nouă inspecție, făcută cu ajutorul pălăriei negre, indică riscurile, pericolele și neajunsurile.

Poate urma un interval de gândire de tipul pălăriei albastre, care aduce o vedere de ansamblu asupra realizărilor și organizează strategia de „alegere a rutei“.

Urmează pălăria roșie, pentru a le permite gânditorilor să-și exprime sentimentele legate de opțiunile disponibile.

Procedura alegerii urmează în acest moment o combinație de pălărie galbenă și pălărie neagră — în căutarea alternativei care se potrivește cel mai bine necesităților.

În final, o sesiune de gândire cu ajutorul pălăriei albastre stabilește strategia de implementare.

Succesiunea de mai sus poate părea destul de complicată, dar, în practică, fiecare etapă face loc în mod firesc celei următoare — așa cum schimbăm vitezele în timp ce conducem mașina.

Când se urmărește un program fix, este esențial ca acesta să fie cunoscut de fiecare participant la ședința de gândire. Dacă un gânditor știe că în curând urmează pălăria neagră, se va simți mai puțin înclinat să facă intervenții critice, de teamă să nu piardă această ocazie.

Șase pălării gânditoare

Trebuie reținut că gândirea este alcătuită, în mare parte, dintr-o combinație de pălării negre și albe — cu emoțiile pălăriei roșii, neexprimate, în fundal.

... Așa trebuie să procedăm în astfel de ocazii.

... Asta e motivul pentru care sugestia ta n-o să meargă.

Programul pălăriei albastre poate fi prestabilit de cel care conduce ședința de gândire sau poate fi conceput de toți participanții prin gândirea de tipul pălăriei albastre.

Rezumate și concluzii

Observație și vedere generală.

Comentariu.

Rezumate, concluzii, roade și rapoarte.

Cânditorul cu pălărie albastră examinează procesul de gândire. Este coregraful care concepe pașii, dar și criticul care urmărește ce se întâmplă. El nu conduce mașina, dar îl supraveghează pe șofer. Tot el este cel care observă traseul adoptat.

Cânditorul cu pălărie albastră poate face comentarii asupra a ceea ce observă.

... Pierdem prea mult timp contrazicându-ne asupra acestui punct. Haideți să-l notăm ca reprezentând opinii divergente și să trecem mai departe.

... Se pare că suntem foarte preocupați de costurile acestei operații, dar nu am determinat încă dacă ar aduce vreun beneficiu. E clar că asta ar trebui să facem mai întâi.

... David, tot aduci ideea asta în discuție. Am notat-o deja ca pe o posibilitate reală și o vom examina mai târziu. Cred că ar trebui să încercăm să găsim și alte alternative. Acum explorăm, nu argumentăm.

Din când în când, gânditorul cu pălărie albastră prezintă o vedere de ansamblu asupra a ceea ce s-a întâmplat ori

Șase pălării gânditoare

s-a realizat. El este cel care întocmește lista alternativelor generate.

... Să vedem ce am realizat până acum.

... Am să trec în revistă punctele majore pe care le-am discutat. Dacă aveți obiecții la acest rezumat, vă rog să mă faceți atent.

Este de datoria gânditorului cu pălărie albastră să dea formă unei discuții aparent haotice.

Deși mă refer la gânditorul cu pălărie albastră ca la o singură persoană, este posibil ca sarcinile pălăriei albastre să fie îndeplinite de toți membrii grupului. De fapt, un gânditor cu pălărie albastră le poate cere tuturor participanților la ședință să-și pună pălăriile albastre și să ducă sarcina la îndeplinire.

... Propun să facem o pauză, să ne punem cu toții pălăriile albastre și să gândim individual timp de câteva minute, pentru a vedea ce s-a realizat până acum.

... Haideți să facem un tur al mesei. Puneți-vă pălăriile albastre și spuneți-mi unde am ajuns.

Pe lângă rezumarea realizărilor obținute la un moment dat, gânditorul cu pălărie albastră are și sarcina de a trage concluziile finale.

... Având pe cap pălăria albastră, consider că acestea sunt concluziile.

... Suntem cu toții de acord că acestea sunt concluziile la care s-a ajuns?

Gândirea cu ajutorul pălăriei albastre este cea care trebuie să facă recapitularea finală și să pregătească raportul. Asta nu înseamnă că este rolul unui anumit individ (deși poate fi). Înseamnă că fiecare participant își asumă rolul de gânditor cu pălărie albastră pentru a comenta cu acuratețe și obiectivitate gândirea produsă în timpul ședinței.

Pălăria albastră este un „fotograf” care observă și înregistrează procesul de gândire.

Control și monitorizare

*Conducătorul ședinței.
Disciplină și concentrare.
Cine răspunde?*

În mod normal, conducătorului ședinței îi revine automat funcția pălăriei albastre. El menține ordinea și are grijă să fie respectată agenda întâlnirii.

Rolul specific al pălăriei albastre poate fi atribuit însă și altei persoane. Gânditorul desemnat să poarte pălăria albastră va avea atunci sarcina de a monitoriza gândirea în cadrul fixat de conducătorul ședinței. E posibil ca acesta să nu se considere deosebit de priceput la monitorizarea gândirii.

Vreau să subliniez că orice participant la o ședință poate exercita funcția pălăriei albastre.

... Îmi pun pălăria albastră pentru a spune că remarcile doamnei Brown sunt nepotrivite în acest punct.

... Îmi pun pălăria albastră și spun că ne îndepărtăm de subiectul principal.

... Pălăria albastră îmi spune că ar trebui să definim această chestiune drept problemă principală și să încercăm s-o abordăm — acum sau mai târziu.

Pălăria albastră are grijă de respectarea regulilor jocului. Aspectul disciplinei poate cădea în sarcina conducătorului

ședinței sau a gânditorului desemnat să poarte pălăria albastră, dar este deschis și comentariilor celorlalți.

... Aceasta este o gândire de tipul pălăriei roșii. Vrem să vedem ce sentimente aveți, nu de ce le aveți.

... Îmi pare rău, dar aici e vorba de o pălărie neagră și nu-și are sensul în acest punct al discuției.

... Nu așa se tratează o idee prin prisma pălăriei verzi. Trebuie să folosiți mișcarea, nu judecata.

... Asta se dorește a fi o informație furnizată de pălăria albă? Pare mai degrabă un sentiment legat de pălăria roșie.

... Rolul pălăriei albastre este de a rezuma gândirea, nu de a argumenta în favoarea uneia sau alteia dintre alternative.

În practică, apar destul de multe suprapuneri între diversele pălării și nu are rost să fim pedanți în această privință. Pălăria galbenă și cea verde se suprapun adesea. La fel se întâmplă cu pălăria albă și cu cea roșie, datorită amestecului de fapte și opinii.

Este, de asemenea, nepractic să se tot schimbe pălăria la fiecare remarcă făcută de cineva.

Important este ca atunci când s-a fixat un mod definit de gândire, toți participanții să facă un efort conștient de a gândi în acea manieră. Dacă e vorba de pălăria galbenă, atunci trebuie să gândim potrivit ei.

Când nu s-a solicitat o pălărie anume, nu este necesar ca toate comentariile să se încadreze sub o pălărie sau alta. De asemenea, este absolut firesc ca un participant să introducă un comentariu procedural, fără a indica formal că folosește pălăria albastră.

Șase pălării gânditoare

Pe de altă parte, este foarte important ca, din când în când, să se identifice în mod formal pălăriile. Nu este suficient să presupunem că tipul pălăriei va reieși din remarcă. Tocmai disciplina încercării de a urma un mod de gândire este importantă. Altfel, ajungem înapoi la dezorganizare și argumentație.

Una dintre sarcinile majore ale controlului exercitat de pălăria albastră este evitarea discuțiilor în contradictoriu.

... După părerea mea, consumul sporit de carne de curcan se datorează grijii pentru sănătate.

... Eu cred că se datorează pur și simplu prețului mai mic.

În acest moment, gânditorul cu pălărie albastră poate întreba dacă există informații furnizate de pălăria albă care ar putea clarifica acest subiect.

... Neputând clarifica acest punct, să notăm că s-au oferit două explicații pentru această tendință. Nu trebuie să hotărâm care este cea corectă.

Astfel, ambele puncte de vedere sunt puse pe harta gândirii. În acest caz particular, amândouă pot fi corecte. Alteori, cele două opinii sunt incompatibile. Chiar și așa, ele pot fi luate la cunoștință. Discuția în detaliu asupra lor poate avea loc mai târziu.

... Putem reveni acum la punctul asupra căruia nu am căzut de acord mai devreme. Poate fi acesta un preț de dumping? Haideți să ne concentrăm direct asupra subiectului.

... Domnul Jones crede că o garanție la prețurile de vacanță ar conta foarte mult pentru vânzări. Doamna Adams crede contrariul și că s-ar putea dovedi scumpă. Haideți să

examinăm această problemă. Ce are de oferit pălăria albă? Dacă am fi avut o astfel de garanție în anii trecuți, cât ne-ar fi costat?

Ideile divergente pot fi foarte bine tratate considerând că fiecare este corectă în anumite împrejurări.

... În ce împrejurări ar avea dreptate domnul Jones? În ce împrejurări ar avea dreptate doamna Adams?

Ambele părți pot fi percepute ca având dreptate. În etapa următoare trebuie să vedem care dintre cele două împrejurări este mai apropiată de starea efectivă a lucrurilor.

Aceeași abordare poate fi folosită și în evaluarea ideilor, utilizând metoda *cele mai bune case*. Care ar fi cea mai bună casă pentru această idee?

... Acest produs ar fi minunat pentru a companie mare care domină piața. Celălalt produs s-ar potrivi unei firme mici, care încearcă să-și creeze un loc pe piață. Ei bine, unde ne situăm?

Sunt momente când gânditorul cu pălărie albastră trebuie să ia o poziție fermă.

... Se pare că ne-am blocat în această discuție în contradictoriu. Vom nota ambele puncte de vedere și vom reveni asupra lor mai târziu.

... Folosim harta și nu stilul argumentativ. Dacă aveți puncte de vedere diferite, vă rog să le notați doar. Nu încercați să demonstrați că dumneavoastră aveți dreptate și celălalt nu.

... Ați spus amândoi ceea ce ați avut de spus. A continua ar însemna să discutăm în contradictoriu și nu pentru asta suntem aici.

... Vă rog să încetați să vă mai contraziceți.

... Vreau ca amândoi să vă gândiți prin prisma pălăriei galbene la punctul de vedere al celuilalt. Asta ar trebui să pună capăt disputei.

Formalismul pălăriei albastre îi permite oricărui gânditor să fie mult mai direct decât ar fi în alte cazuri.

Sinteza gândirii cu pălăria albastră pe cap

Pălăria albastră este pălăria controlului. Cânditorul cu pălărie albastră organizează gândirea în sine. Pălăria albastră înseamnă gândire despre gândirea necesară explorării subiectului.

Cânditorul cu pălărie albastră este asemenea dirijorului unui orchestre. El solicită folosirea celorlalte pălării.

De asemenea, definește subiectele către care trebuie dirijată gândirea. Pălăria albastră stabilește concentrarea asupra unui subiect. Definește problema și configurează întrebările. Determină sarcinile de gândire care trebuie îndeplinite.

Pălăria albastră este răspunzătoare de rezumate, de vederea de ansamblu și de concluzii. Acestea pot avea loc din când în când în cursul procesului de gândire și în final.

Pălăria albastră monitorizează gândirea și se îngrijește de respectarea regulilor jocului. Oprește discuția în contradictoriu și insistă pe construirea gândirii într-un fel asemănător creării unei hărți. Ea asigură disciplina.

Poate fi folosită pentru intervenții ocazionale care pretind o pălărie. E utilizată și pentru crearea unei succesiuni de operații de gândire care trebuie urmate, precum coregrafia dintr-un balet.

Chiar și atunci când rolul specific al pălăriei albastre este încredințat unei persoane, oricine poate face comentarii și sugestii de acest tip.

Beneficiile metodei celor șase pălării

În practică, unul dintre cele mai uimitoare lucruri legate de utilizarea metodei celor șase pălării este că hotărârile par să se ia singure. Când se ajunge la pălăria albastră din final, decizia este adeseori evidentă pentru toți cei prezenți. Pare greu de crezut în teorie, dar se întâmplă foarte frecvent în practică.

În săptămâna ce a urmat publicării unei scurte descrieri a metodei în *Financial Times* (Londra), am primit o scrisoare de la un bărbat care, împreună cu soția lui, căuta de ceva timp o casă. Nu se puteau hotărî dacă să cumpere sau nu o casă mare la țară. Discutaseră această chestiune ore în șir. Bărbatul propusese în final utilizarea pălăriilor, despre care citise pe scurt în ziar. Mi-a scris pentru a-mi spune că în 10 minute ajunseseră să ia o decizie satisfăcătoare pentru amândoi.

Celor ce nu au încercat niciodată metoda li se poate părea că pălăriile te ajută să explorezi un subiect în întregime și că ar trebui să urmeze o decizie specifică sau faza de concepție. Această viziune nu ține cont de faptul că anumite pălării — roșie, galbenă și neagră — sunt folosite pentru evaluare, nu doar pentru informare.

Dacă trebuie să ajungi cu mașina la o anumită destinație, iar cei implicați cunosc doar vag drumurile, vor apărea o mulțime de controverse legate de alegerea traseului. Dacă însă există o hartă în care sunt specificate drumurile, starea

lor și densitatea traficului, alegerea celui mai bun traseu este ușoară. Ea devine evidentă tuturor. Exact același lucru se întâmplă cu metoda celor Șase Pălării.

Dacă nu se poate lua o hotărâre, pălăria albastră din final ar trebui să indice motivul. Poate că, într-un anumit punct, sunt necesare mai multe informații. Poate fi vorba de valori diferite, care nu pot fi reconciliate. Pălăria albastră finală poate defini un domeniu nou asupra căruia trebuie să se concentreze gânditorii. Asta poate fi sarcina unei noi sesiuni de gândire.

Tehnici speciale

Sub pălăria albastră din final se pot introduce, dacă e nevoie, tehnici speciale de luare a deciziilor. Procesele de acest fel nu sunt excluse doar pentru că este în uz metoda celor Șase Pălării. Dar aceste tehnici ar trebui introduse numai în cazul în care este greu să se ajungă la o concluzie. De cele mai multe ori, nu este însă necesar, iar folosirea lor nu ar face decât să complice inutil situația.

Deloc surprinzător

Nu este surprinzător faptul că, folosind metoda celor Șase Pălării, decizia pare să se ia singură. La urma urmei, atunci când luăm hotărâri pe cont propriu, parcurgem oarecum același proces (argumente pro, argumente contra, sentimente, fapte). Metoda celor șase pălării face toate acestea într-un mod organizat. Deci ceea ce se desfășura în mintea unui individ se face acum în mod deschis și sistematic.

La fel ca în orice alt proces de luare a deciziilor, decizia finală poate fi greu sau chiar imposibil de găsit. Ea poate presupune punerea în balanță a două valori divergente. Poa-

te depinde de speculații legate de viitor — și nu ai cum să îndepărtezi incertitudinea legată de viitor. În acest punct, trebuie concepută o cale care să acopere ambele opțiuni. Dacă nu este posibil, dar trebuie luată totuși o decizie, atunci e vorba de una de tipul pălăriei roșii.

În final, toate deciziile sunt de tipul pălăriei roșii. Analizăm factorii, dar hotărârea finală este dictată de sentimente.

CONCLUZIE

Cel mai mare inamic al gândirii este complexitatea, pentru că duce la confuzie. Atunci când gândirea este clară și simplă, devine mai plăcută și mai eficientă. Conceptul celor șase pălării este foarte simplu de înțeles. De asemenea, este foarte ușor de utilizat.

Există două mari scopuri ale acestui concept. Primul este simplificarea gândirii, prin faptul că-i permite gânditorului să trateze problemele pe rând. În loc să fie preocupat de emoții, logică, informații, speranță și creativitate în același timp, gânditorul are posibilitatea să le abordeze separat. În loc să folosească logica pentru a sprijini o emoție deghizată doar pe jumătate, gânditorul poate aduce sentimentul la suprafață cu ajutorul pălăriei roșii, fără a fi nevoie să-l justifice. Pălăria neagră poate trata apoi aspectul în mod logic.

Al doilea scop principal al conceptului celor șase pălării este să permită o *schimbare* a gândirii. Dacă un participant la ședință este constant negativ, i se poate cere să-și scoată pălăria neagră. Asta îi semnalează că manifestă prea mult negativism. I se poate cere, de asemenea, să-și pună pălăria galbenă. Astfel, i se cere în mod direct să fie pozitiv. Cele șase pălării furnizează o convenție care, fiind bine definită, nu jignește pe nimeni. Cel mai important lucru este că această convenție nu reprezintă o amenințare la adresa orgoliului sau a personalității cuiva. Văzut ca o interpretare a unor roluri sau chiar ca un joc, conceptul celor șase pălării îngăduie

solicitarea anumitor genuri de gândire. Pălăriile devin un fel de stenografie a instruirii.

Nu vreau să sugerez că în fiecare moment al procesului de gândire ar trebui să folosim în mod conștient o pălărie sau alta. Nu e nevoie de așa ceva. Uneori vrem să purtăm pălăriile într-o succesiune formală; în astfel de cazuri, structura trebuie stabilită dinainte. Cel mai adesea, ne vom pune o pălărie caracterizată printr-un oarecare formalism în cursul unei discuții. Sau îi putem cere altui participant la discuție să-și pună o pălărie anume. La început poate părea puțin ciudat, dar în timp o astfel de cerere va deveni firească.

Este evident că acest cadru va fi cu atât mai util cu cât oamenii dintr-o organizație vor înțelege mai bine regulile jocului. Toate persoanele care-și petrec mult timp în ședințe ar trebui să devină conștiente de semnificația pălăriilor. Conceptul funcționează cel mai bine după ce se ajunge la un limbaj comun.

În multe organizații, simbolismul pălăriilor a devenit, în mod real, o parte a limbajului cotidian, un mijloc de eficientizare a procesului de gândire.

Cuprins

Prefață	5
Șase pălării, șase culori	23
Introducere	11
Folosirea pălăriilor	27
Partea I	
Pălăria albă	35
Fapte și cifre	37
Al cui fapt este?	43
Stilul japonez	46
Fapte, adevăr și filozofi	49
Cine își pune pălăria?	54
Sinteza gândirii cu pălăria albă pe cap	56
Partea a II-a	
Pălăria roșie	57
Emoții și sentimente	60
Locul emoțiilor în gândire	62
Intuiție și bănuieli	66
Pas cu pas	70
Folosirea emoțiilor	73
Limbajul emoțiilor	77
Sinteza gândirii cu pălăria roșie pe cap	80
Partea a III-a	
Pălăria neagră	81
Precaut și atent	83
Conținut și proces	87
Trecutul și viitorul	90

Problema utilizării excesive	93
Sinteza gândirii cu pălăria neagră pe cap	95

Partea a IV-a

Pălăria galbenă	97
Speculativ-pozitivă	99
Spectrul pozitiv	103
Motive și sprijin logic	106
Gândirea constructivă	108
Speculație	112
Relația cu creativitatea	116
Sinteza gândirii cu pălăria galbenă pe cap	119

Partea a V-a

Pălăria verde	121
Gândirea creatoare	123
Gândirea laterală	127
Mișcare în loc de judecată	129
Nevoia de provocare	133
Alternative	138
Personalitate și pricepere	144
Ce se întâmplă cu ideile	147
Sinteza gândirii cu pălăria verde pe cap	150

Partea a VI-a

Pălăria albastră	151
Controlul gândirii	153
Concentrarea asupra unui subiect	157
Proiectarea programului	161
Rezumate și concluzii	166
Control și monitorizare	169
Sinteza gândirii cu pălăria albastră pe cap	174
Beneficiile metodei celor șase pălării	175
Concluzie	179